التميز والإقدام واستشراف المستقبل

دروس عالمية



مجموعة من الكتّاب



التميز والإقدام واستشراف المستقبل

دروس عالمية



كتـاب في دقائق

سلسلة: قيادة التغيير

التميز والإقدام واستشراف المستقبل

دروس عالمية

مجموعة من الكتّاب

- **قائد للمرة الأولى**
  كيف تقود فريقك الجديد وتلهمه
- **القيادة في الميدان**
  دروس من حياتي وسنواتي في «مانشستر يونايتد»
- **الاستشراف الاستراتيجي**
  كيف نتعلم من المستقبل
- **شغف القيادة**
  تجربة خمسين عاماً من التغيير والإصلاح في الخدمة العامة
- **الحكم الرشيد**
  الأركان الأربعة للأداء الحكومي المتميز
- **الإقدام**
  كيف تطلب العلا وتغير العالم

Excellence, Entrepreneurship and Future Foresight

Global lessons

A Group of Authors

التميز والإقدام واستشراف المستقبل

دروس عالمية

مجموعة من الكتّاب

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: 178547 تاريخ 2017/1/18

ISBN: 978 - 9948 - 427 - 62 - 9



للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد
دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae
الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

الطبعة الأولى: كانون الثاني / يناير 2017 م – 1438 هـ

المحتويات

الاستشراف الاستراتيجي
كيف نتعلم من المستقبل

مقدمـــة

القيادة المثمرة، الإقدام، الحكم الرشيد؛ كلمات مختصرة في ألفاظها، غنية بمعانيها ومدلولاتها؛ فبها ترتقي الأمم في سلم التطور الحضاري. وما من إنسان تواجهه تحديات وصعاب أكثر من القائد؛ فعندما لا تتجاوز مسؤولية كل فرد نفسَه ومحيطَه الذي حوله، فإن القائد هو الشخص الذي يضطلع بالتخطيط والإنجاز وهندسة بناء متكامل الأركان، وبالتالي فهو أكثر الناس تعرضاً لمجابهة الأخطار والتحديات.

الكتاب الذي تضعه قنديل للطباعة والنشر والتوزيع بين أيدي قرائها الكرام هو بغية الباحثين عن درب النجاح، ومطلب سالكي طريق الإدارة، الذين يسعون لأن يكونوا قادة فاعلين مؤثرين في كل ما أنيط بهم من مسؤوليات، متجاوزين كل ما يواجههم من تحديات؛ إذ تستعرض عناصر القيادة الناجحة، والسلوكيات والتصرفات الكفيلة بترك أثر عميق ودائم في نفوس الآخرين، لتشكيل فريق عمل ناجح وتأسيس بيئة ذات جو إيجابي متناغم الأفراد.

كما سيصطحبنا الكتاب في رحلة ممتعة مع واحد من أساطير القيادة، هو أليكس فيرجسون، الذي قاد فريق «مانشستر يونايتد»، ووصلت به نجاحاته إلى أن اعتبر من أنجح المديرين الذين يحظون بالتقدير والاحترام في تاريخ كرة القدم على مستوى العالم. إنها نصائح ذهبية في أساليب القيادة ومناهجها السليمة التي تعد «ألف باء» الإدارة الناجحة المثمرة لكل قائد فريق عمل ناجح.

أما «استشراف المستقبل» فهي الكلمة المعهودة التي تطرق أسماعنا في أكثر المنابر الإعلامية والمؤتمرات، ولعل الكثير منا لم يخض في مدلولاتها، بيد أنها أداة التخطيط الاستراتيجي والتفكير المستقبلي لضمان استدامة الشركات وتمكينها من مواجهة التحديات واغتنام الفرص. إلا أن هناك حالات لا يجوز لنا فيها استخدام الاستشراف الاستراتيجي! نعرِّف قراءنا الكرام بهذه الحالات وما يتعلق باستشراف المستقبل من تفاصيل يجب أن تكون في جعبة كل إداري وقائد من خلال كتاب «الاستشراف الاستراتيجي: كيف نتعلم من المستقبل».

إذا لم يكن القائد شغوفاً بقيادته مؤمناً بقدرته على التغيير فلن يسمى قائداً، فهو يفكر ويخطط، يستقطب الموظفين، يبذل قصارى جهده في تحقيق الشفافية وينادي بأهميتها، علماً أن الدعوة إلى الشفافية لن تؤتي أكلها ما لم تصدر من القائد نفسه؛ فالقائد الناجح هو مرآة موظفيه، يرون أنفسهم من خلاله، ويحددون اتجاهاتهم بالنظر إلى أفعاله؛ هو من يوصل رسالة المؤسسة وطموحاتها إليهم، ولا يبخل عليهم ببذل خلاصة تجاربه وأفكاره حتى يروا أنه قدوتهم العليا في الوصول إلى التميز والريادة.

أما الأداء الحكومي المتميز، الذي تحتل فيه دولة الإمارات مكاناً متقدماً، فإن له نصيباً وافراً من البحث، الذي يتناول فيه إد دين «الأركان الأربعة للأداء الحكومي المتميز»، مفنداً المشكلات التي تعترض التميز والإبداع وآليات الوصول إلى قمة الهرم فيه.

وفي الختام، لا يسعنا إلا نتقدم لقرائنا الكرام بجزيل الشكر على اهتمامهم واختياراتهم الموفقة لما ينهلون منه معارفهم ويغذون به عقولهم، راجين لهم رحلة ممتعة في رحاب عدد من أفضل ما كتب في الإدارة والقيادة، لقامات مشهود لها على مستوى العالم.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب

لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

قائد للمرة الأولى

كيف تقود فريقك الجديد وتلهمه

تأليـف:
جـورج بـرات
جيليان ديفيس





نهنئك قد أصبحت قائداً

لا يصبح معظم المديرين قادة ناجحين إلا بعد التعرُّض لتحديات جديدة وارتكاب أخطاء متكررة والتعلُّم منها. ولكن ليس من الضروري أن يمر القادة بكل هذه المراحل؛ لأنه يمكنهم أيضاً التعلُّم من أخطاء الآخرين وتجاربهم الإيجابية، وتوفير تكاليف الكثير من الأزمات وحالات التخبُّط والحيرة، ولزيادة سرعة الانطلاق وصعود قمة القيادة حتى بالنسبة للقادة المبتدئين.

أول مشكلة يواجهها القادة المُبتدئون هي عدم إدراكهم لطبيعة مهمتهم القيادية بسبب اختلاف المهارات المطلوبة للقيادة عن المهارات اللازمة للإدارة والتنفيذ الروتيني الفعلي لإجراءات العمل. تختلف القيادة بطبيعتها كثيراً عن الإدارة؛ ففي حين تتضمَّن الإدارة أنشطةً مثل التنظيم والتنسيق والإفادة وإعداد التقارير، تتمحور القيادة حول الإلهام والتمكين والإبداع والابتكار الجماعي. ورغم أن طبيعة الأهداف القيادية لا تمنع القادة من الضلوع في عمليتي التنفيذ الفعلي لإجراءات العمل والمتابعة والإبلاغ، إلا أن تمكينهم لمساعديهم يجب أن يغنيهم عن الدخول في التفاصيل اليومية للعمل والغرق فيها. ومن ثم فإن تركيزنا سينصَبُّ هنا على إلهام الآخرين وتمكينهم من استثمار أفضل إمكاناتهم للوصول مع فرقهم إلى تحقيق أهداف مشتركة ومثمرة وذات مغزى.

استعد لقيادة فريقك الجديد

عند تولّي منصب القيادة لأول مرة ابدأ عملك بحماس وعلى الفور حدد الرسالة التي تريد نقلها إلى أعضاء فريقك، ثم اشرع في تكوين وإثراء الفريق. ضع خطة محدَّدة وركِّز على بناء العلاقات المعزِّزة للعمل وبث روح الإلهام. واحرص على أن يتطابق ما تقوله مع ما تفعله وما تؤمن به من حيث المبدأ. فالقيادة المرتكزة على المبادىء هي ما يميز القائد العظيم عن القائد العادي.

عناصر القيادة الناجحة

علاقاتك تعبر عن سلوكياتك. ولكنك لن تستطيع تحقيق التوافق بينهما إلا بعد تحقيق التوافق بين مكان العمل والقيم والمواقف أولاً. وبالتالي عليك أن تبدأ مهمة القيادة من العنصر الأخير أو الهدف النهائي؛ أي من مكان أو بيئة العمل مروراً بالقيم والمواقف وصولاً إلى العلاقات والسلوكيات. وعلى اعتبار أنك قائد مُبتدئ، فسوف تواجه صعوباتٍ عديدةً في البداية. فأنت مُحاط بتوقُّعات الآخرين من كل جانب: توقُّعات مديرك وأقرانك، وتوقُّعات أعضاء فريقك أيضاً. فإن لم تبنِ لنفسك أرضاً صلبة تقف عليها، فلن تستمر مهمتك القيادية لفترة طويلة.

القيم: التزم أنت وفريقك برسالة المؤسَّسة ورؤيتها وقيمها

يؤكِّد كل قائد مُخضرم أنَّ مهمة القائد الأساسية تتمثَّل في وضع وتطبيق رؤية ورسالة وقيم معيَّنة. فإذا امتثل الجميع لهذه الرؤية والرسالة والقيم بهدف الوصول إلى غاية مشتركة، فهذا يعني أنهم نجحوا في وضع حجر الأساس لكل ما سيأتي بعد ذلك من إنجازات.

1. **بيئة العمل**: كن واضحاً في المهمة التي رسمتها لنفسك ولفريقك وللعمل: تعتبر بيئة العمل من أهم الخيارات التي سيتعيَّن عليك اتخاذها في بداية عملك. حاول فهم السياق الذي تعمل فيه وترجم هذا الفهم إلى سياقٍ آخر ترسمه لفريقك. يتضمَّن هذا السياق الحدود التي رسمها الآخرون لك والقرارات

التي يمكنك أنت وفريقك اتخاذها. في البداية ستتصف بيئة العمل بالغموض وستحمل طابع الإثارة والخطورة أيضاً. ولذلك تأكد من دراسة كافة المخاطر والفرص القائمة التي تقع خارج مجال عملك وخارج حدود مؤسَّستك، من دون تجاهل المخاطر الداخلية أيضاً. ربما لم يسبق لك دراسة البيئة الخارجية للعمل، ولكنها صارت الآن من مسؤولياتك الوظيفية الأساسية.

2. **الموقف**: اتخذ خيارات مهمة تتعلَّق باستراتيجية الفريق ووضعه وثقافته: تمثِّل استراتيجية الفريق وشخصيته الحالية وثقافته نقطة محورية تصل بين بيئة العمل والقيم والعلاقات والسلوكيات. تساعدك هذه العناصر الثلاثة على تحديد الطريقة التي ستحقِّق بها مهمة المؤسَّسة. فإذا أردت تغيير السلوكيات المتَّبعة والتي تعكس ثقافة المؤسَّسة وسير العلاقات فيها فعليك أن تغيِّر موقفها أي تضع بصمتك على ثقافتها. اتخذ خيارات مهمة تتعلق باستراتيجية العمل (التي يمكن أن يتبنَّاها شخص آخر كاستراتيجية فرعية له)، وتأكد من توافق وضع الفريق وثقافته مع تلك الخيارات.

3. **العلاقات**: **أساس القيادة**: لا يتحقق بث روح الإلهام في نفوس الآخرين وتمكينهم إلا ببناء علاقات إيجابية وداعمة. ولكن انتبه، فأنت الآن تغيِّر عاداتك ونظرتك لدورك الوظيفي تغييراً شاملاً، وهذا لن يحدث بين عشيةٍ وضحاها. لذلك يعتبر الانتقال من مرحلة تنفيذ العمل إلى مرحلة تفويض غيرك بتنفيذه من أكبر التحديات التي ستظل تواجهها طوال فترة عملك كقائد.

إذا كان عدد أعضاء فريقك يقل عن 10 اتبع منهج المبادرة في القيادة

إذا شرعت في تكوين فريق صغير أو الانضمام إليه فشُقَّ طريقك في القيادة بالتركيز على بيئة العمل والقيم. فالمهم حقاً هو البيئة التي تعمل فيها والقيم المؤثِّرة التي تتبعها. ويمكنك مع مضي الوقت بناء بقية العناصر على الأساس الذي وضعته من خلال هذين العنصرين. حدِّد مكمن المشاكل وضع طرقاً لحلها وبعد ذلك قم بتكوين أول فريق لك واختر شركاءك بعناية. وتذكَّر أنَّه ليس من الضروري أن

يتمتع جميع أعضاء الفريق بمهارات استراتيجية وتشغيلية وتنظيمية، ولكن يجب أن تحظى أنت بها، ويجب أن يسير أعضاء فريقك على خطاك؛ لا سيما في البداية.

إذا ضمَّ فريقك 20 عضواً فاعتبرهم امتداداً لأسرتك

في هذه المرحلة يحتل عنصر السلوك موقعاً أكثر أهمية. ضع الاستراتيجية التي ستعمل بها وحدد المواطن التي يمكنك فيها تحقيق أعلى معدلات النجاح، واستعِن بما ستتوصَّل إليه لإرشادك إلى كيفية زيادة عدد أعضاء فريقك والإمكانات التي يجب إضافتها أولاً. بالنسبة للفِرَق التي يتراوح عدد أعضائها بين 10 أفراد و30 فرداً، تعرف إليهم جميعاً وتعامل معهم وكأنَّهم أفراد أسرتك. وفي هذه المرحلة يمكنك تطبيق الممارسات الفطرية والتلقائية في العمل وإدارة الأفراد.

استعد لقيادة فريقك الجديد

ستجد نفسك في اليوم الأول من عملك – مثل غيرك من القادة المُبتدئين – بلا خطة ومعك قائمة طويلة من الأهداف، وليس لديك فكرة عن النشاط الذي ستبدأ منه رحلتك في قيادة الفريق أو طريقة تفويض العمل أو كيفية التواصل مع أعضاء الفريق. وقد تقضي الأيام الأولى في مكتبك تضع الخطط والاستراتيجيات، وستتعَلَّم لاحقاً أنَّ مكتبك هو آخر مكان كان يجب أن تبدأ فيه.

تتبع بعض المؤسَّسات المستنيرة طريقة أفضل لبدء العمل. فإن كنت محظوظاً، فستعمل في مؤسَّسة توظِّف متخصصين في تجهيز القائد ومساعدته على تسَلُّم دوره الوظيفي الجديد. تخيَّل الفارق عندما تجد مكتباً خصيصاً لك، وعليه كل ما تحتاج إليه من أجهزة كمبيوتر وكلمات مرور وهواتف وملفات ومعلومات، إضافة إلى جدول الاجتماعات واللقاءات التدريبية والتوجيهية لمدة 30 يوماً.

البداية في ثلاث خطوات

1. **كُن مبادراً:** يعتبر اليوم الأول في العمل لحظة فارقة في حياة الأشخاص

الوافدين إلى مؤسسة جديدة. ينطبق هذا كذلك على ترقية أحد العاملين وانتقاله لمنصب قيادي داخل مؤسسته. يمكنك في أيٍّ من هذين الموقفين تسريع دورة العمل من خلال المبادرة، لأن الاستعداد يولِّد قدراً هائلاً من الثقة بالنفس، وللمبادرة أبلغ الأثر في تقدُّم العمل وازدهاره.

2. **حدد رسالتك:** لكل شيء رسالة. وسوف يستنبط أعضاء فريقك رسائل مختلفة من كل ما ستقوله وتفعله، وكل ما لا تقوله ولا تفعله. لذلك من الأفضل لك أن تحدد رسالتك وتختار الرسائل التي تريد أن يراها ويسمعها أعضاء فريقك والوقت المناسب لتلقِّيها بدلاً من أن تجعل الصدفة والآخرين يحددون هذه الرسائل نيابةً عنك.

3. **كوِّن فريقك:** ستفشل حتماً إذا حاولت القيام بكل شيء بنفسك ومن دون دعم أعضاء فريقك ومساندتهم. بصفتك قائداً مُبتدئاً، فإنَّ نجاحك سيرتبط بنجاح الفريق ككل. فلن يحذو أحد حذوك ما لم تثبت للجميع أنَّك تستحق شرف القيادة. ولتحقيق ذلك يجب أن تتوغل في نسيج الفريق لكي تتمكَّن من قيادته.

إدارة المخاطر قبل تولِّي المنصب الجديد

يتمثل الوقت المناسب لدراسة كل الاحتمالات الممكنة قبل اتخاذ أي قرار في الفترة الواقعة بين تلقِّيك لعرض الوظيفة وقبولك للعرض. وأي تأخير في هذه الخطوة أو تجاهلها سيؤثر بالسلب في احتمالات نجاحك. تأكد من أنَّ الوظيفة مناسبة لك. وحاول التخفيف من آثار المخاطر الشخصية والوظيفية والتنظيمية المحتملة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

التقييم الذاتي للمخاطر

الأسئلة التالية أساسية وعليك أن تجيب عنها وأنت تدرس العرض الوظيفي المقدم لك لمساعدتك على التقليل من المخاطر والتخفيف من آثارها.

أسئلة المخاطر التنظيمية

1. ما الميزة التنافسية المُستدامة للمؤسَّسة؟
2. هل هناك مخاطر تمس قاعدة العملاء الحاليين؟
3. هل توجد مخاطر تمس العلاقات مع الشركاء والمعنيين وذوي المصالح في المؤسَّسة؟
4. هل تتمتع المؤسَّسة بالإمكانات المطلوبة لتحقيق النجاح على المدى الطويل؟
5. هل تشكِّل المؤسَّسات المنافسة خطراً على مستقبل المؤسَّسة؟
6. هل هناك ظروف خارجية من شأنها التأثير في مستقبل المؤسَّسة؟

أسئلة المخاطر الوظيفية

1. هل عبَّر أي شخص عن مخاوفه بشأن هذا الدور الوظيفي؛ وإن كانت الإجابة بنعم، ما الإجراءات التي تم اتخاذها لدرء هذه المخاوف؟
2. ما سبب وجود هذا المنصب وما حاجة المؤسَّسة إليه من حيث المبدأ؟
3. ما أهداف هذا الدور والنتائج المطلوب تحقيقها وما المطلوب منك أن تحقِّقه؟
4. ما تأثير هذا الدور في بقية إدارات ومشروعات وأقسام المؤسَّسة؟
5. ما نوع التعاملات التي تتوقع حدوثها مع المساهمين الأساسيين؟
6. ما مسؤولياتك بالتحديد؟ وما صلاحيات صُنع واتخاذ القرارات التي تتمتع بها ومسؤولياتك تجاه المرؤوسين المباشرين؟

أسئلة المخاطر الشخصية

1. ما الذي جعل المؤسَّسة تعرض عليك هذه الوظيفة؟

2. هل هذه هي المؤسَّسة أو الوظيفة اللتان يمكنهما تمتين شخصيتك وتعزيز مواطن قوتك مع مرور الوقت؟

3. هل ستتطلع إلى الذهاب لعملك بشغف بعد ثلاثة أشهر أو ثلاثة أعوام من الآن؟

4. هل ستتمكَّن من التأقلم مع ثقافة المؤسَّسة؟

5. هل تعرف من هو أفضل منك لقيادة هذا الفريق؟ وهل استشرته في الأمر؟

6. كيف سينعكس منصبك الجديد على أسرتك وحياتك الشخصية أيضاً؟

بيئة العمل - العمل من مواطن القوة

تعرَّف إلى السياق التاريخي للمؤسَّسة والبيئة التنافسية وبيئة الأعمال وآخر النتائج المتحققة. لا تتردد في طرح أية أسئلة، وادرس الآثار المُحتملة والمترتبة على توليك للمنصب. وكقائد مُبتدئ، ركِّز كثيراً على تاريخ القادة السابقين للفريق، مع تسليط الضوء على القرارات والعمليات والإجراءات التي حققت نجاحات والقرارات التي قادت إلى الفشل.

القيم - أو بيت القصيد

تعرَّف إلى الرسالة والرؤية والقيم الحالية للمؤسَّسة. لا شك أنك ستعيد النظر في كل شيء لاحقاً، ولكن يمكنك البدء بما هو مُتَّبَع وقائم وأمر واقع بالفعل. كقائد مُبتدئ، ركِّز على تطوير ما يفكر فيه أعضاء الفريق بالفعل بدلاً من فرض أفكارك الخاصة على الجميع وأنت ما زلت تمسك بأول الخيط.

السلوك - طريقة التصرف هي طريق الفوز

تعرَّف الاستراتيجية الحالية للمؤسَّسة وموقفها وثقافتها لتندمج مع فريقك بسلاسة. يمكنك كقائد مُبتدئ دراسة المساهمين والشركاء وتحليلهم تحليلاً دقيقاً، بإضافة إلى أخذ ملاحظات بكل ما يجري حولك قبل أن تحاول تغيير مسار

الأمور. فكما قالت «دايان تريسي» في كتابها «الإدارة بالفطرة» في ثمانينيات القرن الماضي:

«لا تظن أنك قائد آخر الزمان وأنك قادر على تغيير كل شيء بلمح البصر، من المؤكد أن هناك أشياء كثيرة ستتغير، ولكن لا تغير شيئاً قبل أن تعرف لماذا يتم بطريقته الحالية».

العلاقات - طريقة التواصل

العلاقات هي أساس القيادة. فَكِّر جيداً فيما يجب قوله وعدم قوله، وادرس بتأنٍّ ما يجب فعله وما يجب الامتناع عنه حتى لا تقع في بعض الزلّات التي يمكن تفاديها.

ادرس رسالتك وطريقة تواصلك مع الآخرين جيداً

1. أساس التغيير: ابحث عن العنصر الذي سيجعل فريقك يدرك ضرورة التغيير.
2. الرؤية: ارسم صورة لمستقبل أفضل يستطيع فريقك تخيُّله ويتوق إليه.
3. الإجراءات: ضع قائمة بالإجراءات التي يمكن لفريقك اتخاذها.
4. خير الكلام ما قل ودل: خاطب فريقك بعبارات قصيرة تنقل جوهر رسالتك.
5. تأكيد الرسالة: ركّز على الأشخاص والأشياء التي يمكنها نقل رسالتك وترسيخها في نفوس الآخرين.
6. وسائل التواصل: حدد طريقة التواصل المناسبة.
7. الخطوات: التزم بالخطة التي وضعتها للتواصل مع الآخرين.

توضيح الخطوات الغامضة قبل البداية

تمثّل مرحلة ما قبل البداية الفترة التي تقع بين قبولك للوظيفة والتاريخ الفعلي للبدء. في هذه المرحلة، يمكنك الاستعداد لممارسة دورك الجديد والمبادرة ببناء العلاقات.

* **الاستعداد الشخصي**: هيئ أسرتك للمرحلة القادمة وزوّد مكتبك بالتجهيزات الأساسية.

* **التعلّم الاستباقي**: اجمع المعلومات الضرورية وادرسها جيداً.

* **الحوارات**: حدد المعنيين الذين عليك مقابلتهم شخصياً أو التحدّث معهم عبر الهاتف قبل اليوم الأول (رتّبهم من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) وفقاً لما يلي:

- المساهمون الذين يمكن مقابلتهم شخصياً قبل البدء.
- المساهمون الذين يمكن الاتصال بهم قبل البدء.
- المساهمون الذين يجب مقابلتهم مباشرة بعد البدء.
- المساهمون الذين يمكن مقابلتهم لاحقاً.
- المعنيون الذين يفضل تجنّبهم تماماً.

ركز في الحوارات الأولى على توثيق العلاقات مع الناس أولاً، يمكنك سؤالهم على تصوّراتهم بشأن وضع المؤسَّسة ومواطن قوتها وإمكاناتها وأولوياتها ومواردها وثقافتها والطرق التي يفضلونها للتواصل معهم.

* **تدفق المعلومات**: حدد الأشخاص المعنيين بمعرفة معلومات معيّنة في وقتٍ محدّد والطرق المفضلة للحصول على المعلومات.

الأيام الأولى:

حدد الأشخاص الذين ستقابلهم في اليوم وأوقات المقابلات ومدة كل مقابلة والإشارات التي سترسلها أثناء حديثك مع الآخرين لتعزيز رسالتك. يمكنك شرح الكثير من النقاط بالاستعانة بالقصص. تعود هذه القصص إلى أشخاص تتراوح مستوياتهم الوظيفية بين المُبتدئ والمتوسط والمُخضرم. لا تركّز على المناصب أو المستويات أو التفاصيل التي لا ترتبط بوضعك الحالي مباشرة، بل على الدرس المُستفاد من كل قصة.

انتقلت سارة من دورها منسّقةً في قسم الموارد البشرية يتبعها مرؤوس واحد، إلى مديرة لقسم الموارد البشرية في مؤسسة للتعليم عن بُعد، وأصبحت مسؤولة عن فريق يضم 40 عضواً. أدركت سارة مبكراً أنَّ مفتاح نجاحها يكمن في التواصل مع أعضاء فريقها لكي تكتسب ثقتهم بسرعة. لقد نجحت في عقد اجتماعات مباشرة مع كل عضو، وحرصت في تلك الاجتماعات على الإنصات بعناية لما يقوله كلّ منهم. ثم اجتمعت بالفريق الاستراتيجي لتكوِّن فكرة واضحة عن مواطن قوة فريقها ونقاط ضعفه والفرص المتاحة أمامه والتهديدات التي تواجهه، وكذلك عن رؤية المؤسسة.

دروس للقادة المُبتدئين من فكرة سارة:

* كن منظّماً والتزم بخطة محددة دائماً.

* وفِّق بين ما تفعله وبين استراتيجية المؤسسة.

* ابنِ علاقات تُعزز مصداقيتك لكي تُحدث تغييراً عميقاً.

إجراءات الفترة الفاصلة بين قبول الوظيفة وتاريخ البدء

فيما يلي مثال على قيمة الاستثمار في بناء العلاقات قبل بدء العمل. لا شك أنَّ إجراء محادثات مع المساهمين والمعنيين قبل اليوم الأول أمرٌ مثمر، حيث يستطيع القائد في هذا الوقت التحكُّم في وقته قبل الانخراط في تفاصيل وظيفته اليومية.

الانطباعات الأولى القوية

تولَّى «مالك» مهام منصبه مديراً تنفيذياً لأحد الأندية. ومنذ اليوم الأول نجح في السيطرة على كل ما يقع في نطاق عمله. وعلى الرغم من أنَّه أصيب بالقلق في الليلة التي سبقت يومه الأول في العمل، إلا أنَّه استخدم طاقته الإيجابية في التواصل ونقل رسالته إلى الفريق بقوة – وهذا عنصر مهم ومؤثِّر في كل مراحل ونماذج الإدارة الانتقالية.

النجاح من أول يوم

نجح مالك فيما يلي:

* غيَّر اتجاهاته وولاءه على الفور وتحدّث عن نفسه كجزء من المؤسَّسة الجديدة.
* أثنى على مَنْ سبقوه من مديرين وعلى أعضاء فريقه الحالي، وتمنى أن يحذو حذوهم ويضيف إلى نجاحاتهم.
* ربط بين ما قاله وما فعله وبين رسالته والنقاط التي ذكرها، وأوضح مدى شغفه وحماسه للعمل مع فريقه.
* أصغى أكثر مما تحدث وسأل أكثر مما أجاب وطلب واستنصح أكثر مما وعظ.
* اجتمع مع فريقه التنفيذي للتعرُّف مهام أعضائه ومعرفة ما سبق أن قاموا به بالفعل.
* تعرَّف إلى مواطن قوة المؤسَّسة ونقاط ضعفها من وجهة نظرهم.
* أنهى يومه بعقد اجتماع ضم كل العاملين من جميع الأقسام ليقدّم نفسه ويستعرض الأولويات مع فريقه.

لا تقبل منصباً قيادياً لا تستحقه

تشير الإحصاءات إلى أنَّ 40% من التنفيذيين الذين يغيرون وظائفهم أو يترقُّون يفشلون في أول ثمانية عشر شهراً. أجريت الدراسات على مدى 51 عاماً وجرى اختبارها وقد أثبتت دقتها. ويتمثَّل أحد أسباب الفشل في عدم قدرة المديرين على تحديد الوقت المناسب للتحول من مرحلة الاندماج (في الفريق) إلى مرحلة التطوير (وإحداث تغيير)، إضافة إلى فشلهم في تمكين أعضاء فريقهم من مساعدتهم.

عناصر نجاح القيادة

السلوكيات والعلاقات والمواقف الذهنية والقيم وبيئة العمل

* السلوكيات هي التصرفات والمؤثرات الشعورية التي تترك أثراً عميقاً ودائماً في نفوس الآخرين.

* العلاقات هي أساس القيادة. فلن تتمكن من القيادة من دون تواصل فعَّال.

* المواقف الذهنية وهي النقاط المحورية التي تحدد بوضوح كيف سينجح فريقك.

* القيم هي أساس عمل أي فريق ناجح. فكن واضحاً بشأن المبادئ الجوهرية ومصدر أهميتها.

* بيئة العمل هي التي تحدد سياق كل شيء. ادرس مكان عملك بعمق واهتمام وشمول.

الموقف الذهني:

اتخذ خيارات مهمة بخصوص استراتيجية الفريق وثقافته

يمثل الموقف نقطة محورية تقع بين بيئة العمل والقيم من ناحية، وبين العلاقات والسلوكيات من ناحية أخرى. بينما تتحوّل الاستراتيجية المتفق عليها في أي مستوى، إلى أهداف واجبة التحقيق في المستوى التالي.

القيم:

احرص أنت وفريقك على الامتثال لرسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها

تتألف القيم من شقين: يشمل الشق الأول كلاً من الرسالة والرؤية، بينما تعبر المبادئ عن الشق الثاني. وليس لديك خيار في تغيير هذين الشقين. فالرؤية هي الصورة التي

رسمتها للنجاح، والمبادئ هي العناصر التي لن تتخلى عنها في سبيل تحقيق رسالتك ورؤيتك. وباتحاد هذين الشقين معاً، تتضح الغاية المثلى والمقصد النبيل.

بيئة العمل

كن واضحاً بشأن رسالتك والمواقع والحالات التي تحتاج إلى إجراءات محددة

يلعب السياق دوراً مهماً للغاية في العمل؛ فهو الذي يعمل فيه فريقك، وهو نتاج وصنع الخيارات السابقة التي عاشتها المؤسَّسة. أما السياق الخارجي فهو البيئة التي يكوِّنها كل العالم من حولك. ولذا يعتبر فهم السياق المحيط عنصراً مهماً من العناصر التي يجب الاعتماد عليها عند اتخاذ قراراتك.

تطبيق عناصر نجاح القيادة من الخارج إلى الداخل

العلاقات هي أساس القيادة ومنبع السلوكيات. ولكنك ستفشل في بنائها حتماً ما لم تحقق التوافق بينها في بيئة العمل عبر القيم والسلوكيات الإيجابية. ولهذا نقترح عليك تطبيق عناصر العمل القيادي من الخارج إلى الداخل؛ أي بدءاً من بيئة العمل، وعبر القيم والمواقف، وصولاً إلى العلاقات والسلوكيات.

بيئة الأعمال: تقييم العناصر الخمسة

باعتبارك قائداً مُبتدئاً، ستستفيد من اتباع بعض أُطُر العمل وتطبيقها على طريقة تفكيرك. من أمثلة هذه الأُطُر تقييم العناصر الخمسة لفهم بيئة الأعمال من خلال النظر إلى العملاء والشركاء والإمكانات والموارد والمنافسين وظروف العمل الداخلية:

العملاء

العملاء هم جوهر من يحصلون على المنتجات أو الخدمات التي تقدِّمها المؤسسة، ويشملون العملاء المباشرين، وهم الذين يدفعون راتبك في الواقع،

وعملاءهم وعملاء عملائهم أيضاً. وفي النهاية، يوجد مستخدمون نهائيون أو عملاء تنتهي عندهم السلسلة، فضلاً عن الأشخاص الذين يؤثرون في القرارات التي تتخذها. وعليك أن تضع كل ما سبق في اعتبارك وتدرسه بتأنٍّ.

الشركاء

وهم المورِّدون وحلفاء الأعمال والذين يقدِّمون منتجات وخدمات تكميلية ومساندة لمنتجات وخدمات مؤسستك. ولكن ما يربط كل هؤلاء بعضهم ببعض هو أنَّ ارتفاع معدلات أدائهم يرتبط بارتفاع معدلات أدائك. لذلك من مصلحتهم أن يساعدوك على النجاح.

الإمكانات

الإمكانات هي القدرات التي ستساعدك في تقديم منتج مميز أو خدمة متفرِّدة لعملائك. تتضمن هذه القدرات كل شيء؛ بدءاً من الوصول إلى المواد ورأس المال والمصانع والمعدات والأشخاص وبراءات الاختراع. ركِّز على الأشخاص والمصانع والممارسات.

المنافسون

المنافسون هم المؤسسات والأفراد الذين يمكن أن يخدموا ويوردوا للعملاء بدلاً منك. ولذا من المهم معرفة المنافسين المحتملين ودراستهم باستفاضة، ومعرفة أهدافهم واستراتيجياتهم وأوضاعهم ومواطن قوتهم ونقاط ضعفهم لفهم وتوقُّع الخطوات التي قد يتخذونها في المستقبل.

ظروف العمل

تشمل الظروف الأحداث والمعطيات الجارية في بيئة العمل. ولتصورها وتحديدها بدقة، تأمل الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والديموغرافية

والاقتصادية السائدة وحدد كيف ستؤثر في المؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

تاريخ المؤسسة

تلعب معرفة تاريخ نشأة المؤسسة وتطورها دوراً فعَّالاً في فهم الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة. احرص قدر الإمكان على استيعاب الدافع الكامن وراء إنشاء المؤسَّسة وتعرُّف إلى مؤسِّسيها وفِرَقها الأولى وكيفية تطوُّرها وكل ما يصاحب ذلك من حكايات وأرشيف مكتوب وقصص تروى. فكل هذه القصص حقيقية، أو على الأقل في أذهان بعض أعضائها. قم بهذه الخطوة على نطاق واسع على مستوى المؤسسة وعلى نطاق مصغَّر على مستوى فريقك المباشر. طبِّق هذه الخطوة أيضاً على نطاق شخصي لفهم شخصيات أهم أعضاء الفريق وتاريخ كفاحهم.

نتائج المؤسسة في السنوات الأخيرة

النتائج الأخيرة هي الشق الثالث المكوِّن لسياق المؤسسة بعد بيئة الأعمال وتاريخ المؤسسة. وقد تندهش إذا عرفت أنَّ أي مؤسسة مرتفعة الأداء وناجحة في تحقيق أهدافها تكون أقل انفتاحاً وتقبلاً للتغيير من المؤسسات ذات الأداء الضعيف. فمستوى ثقة أعضاء الفريق الذي اعتاد الفوز يكون أعلى من مستوى ثقة أعضاء الفريق الذي تعرَّض – وما زال يتعرض – لكبوات وعثرات.

الإجماع على تفسير تقييم المواقف

تتمحور القيادة حول إلهام الآخرين وتمكينهم. وفهم سياق القيادة أمر ضروري قطعاً، ولكنه غير كافٍ. فنجاحك لن يكتمل حتى يتفق أعضاء فريقك على تفسير واحد للسياق. فمن المتوقَّع أن يكون لكل عضو في الفريق تصوُّره الخاص. وليس من المفترض أن يتفق جميع الأفراد على سياق العمل، ولكن يجب أن يُجمع أعضاء الفريق على أهم عناصره ومقوماته ومعطياته، أما شعور كل فرد تجاه هذه العناصر فليس بالأمر الجَلَل.

تحليل «سوات»

يعتبر إجراء تحليل SWOT (لمعرفة مواطن القوة ونقاط الضعف الداخلية مقابل الفرص والتهديدات الخارجية) من الوسائل التقليدية والجيدة للحصول على إجماع حول مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات ومشكلات الأعمال والميزات التنافسية المُستدامة.

اتخذ خيارات واضحة بشأن ما يحتاج إلى تدخلك المباشر وما يمكن لفريقك التعامل معه هنا ستكون مستعداً لتحديد خياراتك واتخاذ قراراتك بشأن مواطن ومناطق العمل التي تحتاج إلى تدخلك، والأجزاء التي لا تتطلب إسهاماتك.

استغل مواطن قوتك. كلنا نعرف أنَّ الإضافة إلى مواطن القوة تؤتي نتائج مثمرة وأكثر وضوحاً من النتائج الناجمة عن معالجة نقاط الضعف. فإضافة 10 في المائة إلى نطاق عمل المؤسسة حيث تتمتع بحصة سوقية كبيرة أسهل دائماً من إضافة 10 في المائة إلى منطقة لا تتمتع فيها المؤسسة بتأثير وحضور تسويقي قوي.

الاستراتيجية

تتمحور الاستراتيجية على وضع الخيارات وتحديدها لسد الفجوات بين الأهداف والحقائق الواقعة. فهي تدور حول توليد الموارد وتخصيصها في المكان المناسب وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب بحيث تؤتي رسالتك ورؤيتك وأهدافك وغاياتك ثمارها، مع مراعاة قيم المؤسسة. وتتمثَّل مهمتك قائداً في قيادة الفريق نحو وضع أكثر الخيارات الاستراتيجية فاعليَّة وتطبيقها للانتقال من الواقع الحالي إلى الوجهة المنشودة.

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

ستساعدك العملية التالية في وضع خطة استراتيجية قوية وفعَّالة.

أولاً: حدِّد الوجهة التي تريد الوصول إليها

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوجهة المنشودة على المدى الطويل، ومعالم هذه الوجهة يجب أن تكون مستمدة بشكلٍ مباشر من الرسالة والرؤية. ومن المهم أن تسبق هذه الخطوة مرحلة دراسة الواقع الحالي، لأنَّ البدء بتأمل الواقع من شأنه أن يحد من نطاق وآفاق التفكير، بينما يؤدي التفكير في الغاية إلى طرح أفكار أوسع نطاقاً وأشمل أثراً، وهذا هو ما يحدث دائماً.

ثانياً: قيِّم الحقائق الظاهرة في الواقع الحالي وضع سيناريوهات مستقبلية

الخطوة التالية هي تحليل الوضع الحالي. وهذا يتضمَّن مراجعة العناصر الخمسة المتمثِّلة في العملاء والشركاء والإمكانات والمنافسين وظروف العمل، فضلاً عن إجراء تحليل SWOT (مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات). بينما يهدف وضع السيناريوهات إلى توقُّع التغييرات المحتملة في البيئة (التغييرات الاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتنظيمية والاقتصادية وما إلى ذلك) التي من شأنها التأثير في الخيارات الاستراتيجية. وبوجه عام، تقع هذه التغييرات خارج نطاق سيطرة المؤسسة أو الفريق، وخاصةً في وقتنا الحالي الذي يشهد تطوُّرات تكنولوجية سريعة. وبالتالي، لا تستطيع المؤسسة اختيار السيناريوهات التي ستحدث، ولكن يمكنها تقدير الاحتمالات الناجمة عن حدوث كل سيناريو. وهذا يساعد في تحديد النتائج المتوقّعة من تطبيق الخيارات الاستراتيجية المختلفة.

ثالثاً: حدِّد خيارات سد الفجوات بين الأحداث الواقعية وبين التطلُّعات

بعد ذلك حدِّد الخيار الاستراتيجي الذي قد يثمر عن قيمة إضافية (أو يقلل من الخسائر بقدر الإمكان في بعض الحالات). كُن مبدعاً وحاول التوصُّل إلى مجموعة من الخيارات التي يمكنها معالجة المشكلات القائمة في المؤسسة ودفعها

للأمام. وبالنسبة للأفكار، ادرس مواطن قوة المؤسسة الرئيسة لتطبيق الخيارات الهجومية وتأمَّل المشكلات الأساسية لتطبيق الخيارات الدفاعية.

رابعاً: قيِّم الخيارات في ظل سيناريوهات مختلفة

في هذه الخطوة، حدِّد الخيار الذي يثمر عن تطبيق القيم التي تتماشى مع ثقافة المؤسسة، مع تقليل المخاطر في ظل سيناريوهات مختلفة ومتغيرة بمرور الوقت. قيِّم الخيارات والسيناريوهات التي تساعد على تَحَقُّق مجموعة من التوقُّعات المستندة إلى افتراضات واضحة. في هذه المرحلة، قم بإشراك المساهمين الأساسيين لفهم عناصر التقييمات والافتراضات والمساعدة في تحسينها.

خامساً: ضع خطط أعمال تفصيلية

بعد وضع خياراتك الاستراتيجية، ضع خطة أعمال تفصيلية تتناول الإجراءات الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية المطلوبة لتطبيق كل خيار محدد. وبالنسبة لكل خيار استراتيجي، ادرس متطلبات الموارد وتخصيصها وقواعد الأعمال والدوافع المؤثرة في قطاع الأعمال وخطط إدارة الأداء والمساءلة والتدابير والمعايير والأهداف.

سادساً: اتخاذ الإجراءات والتكيُّف والتكرار من أجل الاستمرار

بعد تطبيق الخطة التفصيلية مباشرة، راقب تقدُّمها باستمرار، مقابل الأهداف التي وضعتها في البداية لضمان حدوث ما توقَّعت حدوثه في الوقت المناسب. ولضمان استمرار تركيز أعضاء فريقك على الوصول إلى الوجهة المنشودة، استعرض من آنٍ إلى آخر أبرز الإنجازات التي تم تحقيقها بشكلٍ منتظم.

النجاح السريع أسطورة مثالية يصعب تحقيقها

من المعروف على نطاق واسع أنَّه لا يوجد شيء اسمه النجاح بين عشية وضحاها، أو النجاح السريع والحتمي. النجاح يتطلب العمل لأعوام طوال.

لماذا؟ يأتي النجاح الحقيقي من طرح فكرة أفضل وبذل جهود أكبر وتطبيقها بدقة والتزام وتوفير الموارد الصحيحة والمحافظة عليها والتفوُّق على منافسيك على مدى فترة زمنية ممتدة.

اطرح فكرة أفضل

ابحث عن مشكلة صعبة الحل، وحلها. والتزم بتطبيق الحل وتحسينه باستمرار. لقد تحدّثت أخيراً مع «سكوت كورنيت» الذي أسَّس موقع About.com ويتولَّى الآن مسؤولية موقعي Keep.com و Swizzle.com فقال: «في عالمنا المعاصر، نحن نواجه عدداً هائلاً من المنافسين. ولذلك، عليك أن تكون مختلفاً. لأنك عندما تنسخ أفكار الآخرين وإبداعاتهم، فلن تحقق أي شيء».

طبِّق الفكرة بفاعليَّة

يكمن أساس نجاح المبادرات والأفكار المبدئية في تحقيق معدلات مبيعات مرتفعة. ويتطلّب ذلك طرح أفكار أفضل وتطبيقها بفاعليَّة. فلا أحد ينكر أهمية الأفكار، فهي الخطوة الأولى لأي ابتكار عظيم. ولكن هذه الأفكار لا تساوي شيئاً إن لم يبادر شخص ما بتنفيذها ووضعها موضع التطبيق.

الموارد المناسبة

تتوقف الموارد المناسبة لمبادرتك على احتياجاتك. وفي الوقت الحالي، ظهرت العديد من فرص التعهيد التي لا تتطلب أن يكون لدى الكثير من الشركات بنية أساسية ضخمة. فعندما تم شراء شركة Instagram بمليار دولار مثلاً، لم يكن يعمل بها سوى ثلاثة عشر موظفاً فقط.

ضاعف جهودك باستمرار

تتراوح فترات تحقيق النجاح بين خمسة وسبعة أعوام، هذا إذا صمدت

واجتازت الأعوام الثلاثة الأولى. فعلى سبيل المثال، لا يعرف معظم الناس أنَّ إمبراطورية **Twitter** التي حققت نجاحاً ساحقاً عانت في أول عامين من إنشائها قبل أن تتمكَّن من البدء في إثبات وجودها.

يدور العام الأول حول الحلم. وغالباً ما يكون هذا العام رائعاً وحافلاً بالتجارب الجديدة؛ حيث تكون التوقُّعات منخفضة والأخطاء لا تكلِّف كثيراً. في هذه المرحلة يمثِّل العاملون من أعضاء فريقك كل شيء. فالناس يتخيلون ويزداد شغفهم عندما يُلهَمون، حيث يدفعهم حب الاستطلاع إلى الاجتهاد في العمل والمجازفة. وهذا يعني أنك ستكون قائداً محظوظاً أو عبقرياً إن استطعت تكوين فريق لا يريد ولا يقبل أعضاؤه العمل في شركة تقليدية وذات أفكار غير ابتكارية.



ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

القيادة في الميدان

دروس من حياتي وسنواتي في «مانشستر يونايتد»

تأليـف:

أليكس فيرجسون

مايكل مورتيز





قائد أسطوري

أليكس فيرجسون هو لاعب كرة قدم وقائد ومدير فني لواحد من أشهر أندية إنجلترا والعالم، وهو فريق نادي «مانشستر يونايتد» في الأعوام من 1986 إلى 2013. وقد أدَّت نجاحات «فيرجسون» مع الفريق إلى اعتباره أحد أنجح المديرين الذين يحظون بالتقدير والاحترام في تاريخ اللعبة على مستوى العالم. وإذا ما تركنا الحديث للأرقام فإنَّ تحقيق 38 كأساً في 27 عاماً لنادٍ واحد ليس بالأمر الذي نسمع عنه كثيراً. ولذا يعدُّ السير «فيرجسون» بالنسبة إلى مشجعي كرة القدم اسماً مرادفاً للنجاح والاستمرار والقيادة. وقد أعلن تقاعده عن الإدارة في نهاية موسم 2013/2012 بعدما فاز بالدوري في موسمه الأخير. تزخر كتب «فيرجسون» السابقة بتفاصيل المنافسة واللعبة وتكوين الفرق التي لعب فيها وأدارها. أما هذا الكتاب فمختلف. ويقول «فيرجسون»: «إنه محاولة لتجميع ما تعلَّمته من حياتي كلها، ومن الوقت الذي قضيته مديراً فنياً في مانشستر يونايتد».

إنَّ معرفة ما يحتاجه المرء للفوز بالبطولات بكرة مستديرة يختلف عن التحدِّيات التي تواجه قادة الشركات الكبرى، أو التي تواجه مديري المستشفيات والجامعات والمنظَّمات الخيريَّة العالميَّة. ولكن تبقى كثير من السمات التي تنطبق على معظم الناجحين وكل المؤسَّسات التي يطمح قادتها إلى الفوز.

لتقود فريقك إلى النجاح: كن نفسك

يحاول «فيرجسون» توضيح الكيفيَّة التي قاد بها فريق وسمعة نادي «مانشستر يونايتد»، والأساليب والخطط التي تكلَّلَت بالنجاح؛ حتَّى يمكن محاكاتها وتطبيقها في كلِّ مكان وأيِّ زمان. القصص التي سردها قد لا تكون مهمَّة خارج سياق كرة القدم، ولكنَّ الطريقة التي يشرح بها رسالته تسمح لنا بتطبيق ما تعلَّمه في كل مجالات الحياة. فهو يقول لهؤلاء الذين يحبُّون «كرة القدم»: إنَّ كتاب «هكذا نقود» يعتبر دليلاً ملهماً لفن القيادة، بغض النظر عن مكانك ومكانتك؛ سواء أكنت طالباً، أم رجل أعمال، أم معلماً، أم عضواً في شركة ناشئة، فالقيادة الصحيحة ستجعل منك دائماً إنساناً أفضل إن لم تجعلك قائداً أفضل.

أساليب القيادة

المراقبة

عندما تقود الناس يجب أن تفهم طبائعهم، وظروف نشأتهم والتصرُّفات التي ستخرج أفضل ما لديهم، والملاحظات التي ستخيفهم. ولا سبيل إلى ذلك سوى: مراقبتهم.

لم يكن «فيرجسون» يعرف الفرق بين المراقبة لمعرفة التفاصيل الدقيقة وفهم الصورة الكاملة إلا عندما دَرَّب فريق نادي «أبردين» وعيَّن «أرشي نوكس» مساعداً له. نصحه «أرشي» ألا يباشر جلسات التدريب بنفسه، وأن يقف على الخطِّ الجانبي يشاهد ويدون الملاحظات. لم يكن «فيرجسون» متأكِّداً من جدوى تلك النصيحة لأنَّها تحرمه من التحكُّم في التدريب، لكنه وافق على مضض. يقول «فيرجسون»: «كان ذلك أهمَّ قرار اتخذته بشأن الطريقة التي أقود بها. عندما تكون بعيداً عن أرض المعركة بخطوات فإنك ترى المفاجآت ومن الضروري أن تفاجئ نفسك. عندما تكون في وسط الميدان وفي فمك صافرة، سَيَنصَبُّ تركيزك على الكرة. ولكن عندما تراجعت خطوة إلى الوراء وشاهدت من الخطِّ

الجانبي، صار نطاق رؤيتي أوسع واستوعبت عملية التدريب بالكامل، فضلاً عن فرصتي في إدراك حالات اللاعبين وطاقاتهم وعاداتهم. وكان ذلك أحد أهمِّ الدروس في حياتي المهنيَّة.

إحدى الملاحظات التي استفاد منها «فيرجسون»، كانت في عام 1969 عندما كانت ألمانيا تتدرَّب في ملعب الرجبي في «كيلمارنوك»، فحصل على تصريح لمشاهدة التدريب. وقد لاحظ أنَّ الفريق الألماني لعب من دون حارس مرمى، وركَّز فقط على حيازة الكرة، الأمر الذي كان غريباً في وقت كان المدرِّبون يركِّزون فيه على الجري لمسافات طويلة. لقد بهره هذا اللقاء وبدأ يهتم بحيازة الكرة. وعندما صار مدرباً لفريق «سانت مارين»، بدأ بتشكيل «صناديق» «حيث يواجه كل أربعة لاعبين لاعبين آخرين في مساحة محدَّدة، الأمر الذي أجبر اللاعبين على الأداء في مساحات محدودة وطوَّر من مهاراتهم في الاحتفاظ بالكرة، وكلَّما تقدَّم أداء اللاعبين، كانت الصناديق تضيق. وساعد ذلك على تنمية جميع المهارات: الانتباه، والزوايا، ولمس الكرة، وبالتدريج أدَّى ذلك إلى إتقان مهارة لعب الكرة بلمسة واحدة. يقول فيرجسون: «كانت تلك هي التقنية التدريبيَّة التي اعتمدت عليها حتَّى آخر حلقة تدريبيَّة لي في «مانشستر يونايتد». لقد أصبح من عادات فريق «مانشستر يونايتد» أن يراقب خصمه جيداً قبل مواجهته.

الانضباط

من المغري للقادة قليلي الخبرة ومزعزعي الثقة أن يجعلوا من كسر القواعد جريمة تستحق الإعدام. كلُّ هذا جيِّد، غير أنَّك بمجرَّد إعدام الشخص تفقد جزءاً من خياراتك. لذلك، فإن الانضباط يبقى أهم بكثير من العقاب.كان الانضباط مشكلة منذ اليوم الأوَّل في نادي «سان مارين» الذي درَّبه «فيرجسون» بين عامي 1974 و 1978. كان «جون موات» لاعباً جيداً وصغيراً في السنِّ وبدأ في الردِّ على «فيرجسون» عندما أعطاه تعليمات محدَّدة أثناء اللعب. لذلك، وضعه في القائمة السوداء مع أحد اللاعبين الآخرين وهو «إيان ريد»، الذي سخر من

«فيرجسون» أثناء التقاط إحدى الصور الرسميَّة للفريق. وكان هناك لاعب ثالث تذرَّع بأنَّه لا يستطيع حضور التدريب لأنَّه حصل على تذاكر حفلة موسيقية. ردَّ عليه «فيرجسون» قائلاً: «إذا أردت الذهاب إلى الحفل، فلا مانع، ولكن لا تعُد إلى الفريق». أراد «فيرجسون» غرس الانضباط بجعل الأمر واضحاً لدى اللاعبين أنَّه قائد لا يمكن العبث معه، ولقد وصلت رسالته بوضوح.

يعتقد «فيرجسون» أنَّ اللاعبين يعطون المدير العديد من الفرص لفرض سلطته. ولهذا، من الأفضل انتقاء اللحظات واختيارها. فمن العبث أن تفرض العقاب على الجميع لتصل رسالتك، فهو لا يعتقد أبداً أنَّ تغريم اللاعبين بسبب تأخُّرهم عن التدريب يردعهم أو يفيد فريقهم. ففي «مانشستر»، تغلق الطرق سريعاً في حالات الحوادث أو أعمال الصيانة. لذلك، لم يكن يبدي اهتماماً في حالة تأخُّر اللاعب عن التدريب مرَّة أو مرَّتين، لكن إذا تكرَّر تأخُّر اللاعب عدة مرَّات، كان يقترح عليه أن يغادر منزله مبكراً عشر دقائق ويوضِّح له أنَّه بتأخُّره يخذل رفاقه، وبالطبع لا يوجد من بين لاعبي الفريق مَنْ يرغب في فعل هذا.

كان الصمت أحد الأساليب البسيطة والقويَّة في فرض الانضباط، التي كان «فيرجسون» يستخدمها ويقول عنها: «لم يكن الأمر يتطلَّب أيَّ إهانات أو سلاطة لسان، فنظراً إلى أنَّ الجميع يحبُّون أن يحظوا باهتمام المدرِّب، فمَنْ كنت أواجهه بالصمت كان يعرف أنَّه في وضع سيِّئ». لقد وضع «فيرجسون» الانضباط في قمة أولويَّاته لأنَّه كان يعرف أنَّه بمجرَّد غياب الانضباط يغيب الفوز وتَعُمُّ الفوضى.

الإعداد للمستقبل

عندما تدير مؤسَّسة، عليك أن تنظر إلى أبعد مدى في الطريق الذي ستسير فيه. لكن إذا كانت مؤسَّستك في حجم «مانشستر يونايتد»، فستتغيَّر وجهة نظرك بشكل جذري. ولهذا فإنَّ أولويَّة وضع استراتيجيَّة طويلة الأمد للنادي كانت أمراً مصيرياً. في «مانشستر يونايتد» كان على «فيرجسون» أن يفكِّر في

تشكيل الفريق لعدَّة مواسم مقبلة، ولهذا كان عليهم أن يحظوا بسلسلة متصلة من المواهب التي لا تنضُب.

آمن «فيرجسون» بقوَّة الشباب وقدرتهم على بثِّ روح رائعة في المؤسَّسة. لا ينسى الناشئ الشابُّ أبداً الشخص أو المؤسَّسة التي منحته فرصته الأولى، وسيردُّ الدين لها وفاءً يدوم طوال العمر. وبالنسبة إلى اللاعبين الشباب فلا شيء مستحيل، وسيحاولون حتَّى المرور من خلال الأسلاك الشائكة، بينما سيحاول اللاعبون المخضرمون العثور على أيِّ طريقة للتساهل في التدريب. الطريقة التي كان «فيرجسون» يوجِّه بها اللاعبين الشباب كانت نسخة مكبَّرة للغاية من الطريقة التي يتمُّ بها تدريب الموظفين ليتقدَّموا في المؤسَّسات الكبرى. تميَّزت هذه الطريقة بمستويات متعددة وهيكل تنظيمي واضح، وكان طريق النجاح جليّاً أمامهم. في «مانشستر يونايتد» كانت المستويات هي: أكاديميَّة الشباب، والفريق «ب»، والفريق «أ»، ثمَّ الفريق الاحتياطي، وبعدها أعضاء الفريق الأول.

كان «فيرجسون» يكلِّف الشباب بتدريبات لا حصر لها، وكان يخبرهم بما يحتاجون إلى فعله تحديداً. في أكاديميَّة الشباب، كان الصغار يخضعون لمراقبة «إريك هاريسون» الفاحصة، وكان التدريب يتمُّ بتركيز شديد في ليالي الثلاثاء والخميس خلال الحلقات التدريبية التي كان مدرِّبو الفريق الأول يشاركون فيها بكثافة. كان «فيرجسون» يراقب التدريب بنفسه، ويجعل اللاعبين الشباب يشعرون بأنَّ هذا التدريب مهم مثل التدريب لمباريات نهائي الكأس، وكان يحرص على تلبية احتياجاتهم النفسيَّة والعاطفيَّة وحمايتهم من الصحافة.

فعلى سبيل المثال، لم يُجرِ «رايان جيجس» مقابلته الصحفيَّة الأولى حتَّى بلغ 20 عاماً. إحدى الطرق التي كان «فيرجسون» يستخدمها ليخلط بين الخبرة والشباب بعيداً عن أنظار الكاميرات هي المباريات التي كان يُجريها بين اللاعبين ذوي الخبرة والفريق الاحتياطي، وقد أعطى هذا الشباب جرعة كبيرة من الثقة. كان «فيرجسون» يؤمن بأنَّ الرَّوابط الطبيعيَّة بين اللاعبين بعضهم ببعض أقوى

كثيراً من الروابط بين هيئة التدريب وبين اللاعبين، سواء أكان هذا يرجع إلى الفجوة التنظيميَّة بين الموظَّفين ومديرهم، أم إلى فارق السنِّ. فمن المهم أن يشعر الشاب الناشئ بأنَّ لديه معلماً يمكنه أن يثق به، وأنَّ معلِّمه يهتمُّ بمصلحته فعلاً.

علاوة على ذلك، كان لكلِّ لاعب من اللاعبين المخضرمين طريقته في مساعدة الناشئين الشباب. فلقد كان «برايان روبنسون» و«دارين فليتشر» يساعدان اللاعبين الشباب على تصنيف عقودهم، أمَّا «جاري نيفيل»، فقد كان ينتقدهم ويوبخهم ولكن بطريقة تؤكد لهم أنه يريد لهم النجاح. يعتقد «فيرجسون» «أنَّ هناك الكثير ممَّا يمكن قوله حول اختيارك للمعلِّم الصحيح، وأن أفضل المعلِّمين هم الذين يمكنهم تغيير حياتك».

العمل الجماعي

هذا هو مفتاح نجاح كلِّ مؤسَّسة، فمن المستحيل أن تفوز بمباراة كرة قدم إذا كنت تلعب بفريق مكوَّن من أحد عشر حارس مرمى أو مجموعة من الأشخاص ذوي المواهب المتماثلة. يتساءل بعض الناس إذا كان بمقدور أيِّ نادٍ أن ينجو إذا كان مكوَّناً بالكامل من لاعبين مبدعين. بالنسبة إلى «فيرجسون»، فإنَّ المهمَّ هو أن يمتلك كلّ فريق جزءاً صحياً من اللاعبين متعدِّدي المواهب، وبالطبع من الرائع أن تحلم بأحد عشر لاعباً مبدعاً، لكن هذا الحلم يتحطَّم على صخرة الممارسة في الواقع لأنَّك يجب أن تتعامل مع حقيقة احتياجك إلى دفاع صلب يتحمَّل الهجمات. أنت بحاجة إلى التوازن في فريقك، لكنَّنا غالباً ما ننساق نحو لاعبي الهجوم المبدعين، فهم يتمكَّنون من رؤية ما لا يراه غيرهم. هؤلاء بمقدورهم تغيير المباراة، والتألُّق مع النادي. طالما قال «فيرجسون» لـ«كريستيانو رونالدو» عندما كان يلعب لنادي «يونايتد» إنَّ وظيفته هي خلق الفرص، وقد كانت تعليماته لـ«رونالدو» في الدور قبل النهائي في كأس الاتحاد الإنجليزي عام 2004 في مواجهة «الأرسنال» بسيطة للغاية: «هاجم فقط ولا تقلق بشأن الدفاع». حينها، لعب

الفريق بثلاثة لاعبي خط وسط مركزيِّين، وقد أعطى هذا لـ«كريستيانو» المساحة اللازمة والحريَّة لكي يرهب «الأرسنال».

واللاعبون من أمثال «رونالدو» هم مَنْ ينهون المباراة. يقول «فيرجسون»: «الفرق المتخمة بلاعبين من أمثال «ستيف بروس»، و«روي كين»، و«برايان روبنسون» تكون غير قابلة للهزيمة تقريباً، لكنَّها لن تكون قادرة على فتح خطوط الفريق المنافس. مَنْ يمكنهم فتح جميع خطوط المنافسين هم قلَّة من اللاعبين المبدعين حقاً». لهذا، من المهمِّ أن يتضمَّن فريقك مجموعة متنوِّعة من المواهب المختلفة في فريقك.

وضع المعايير

من الطرق التي يمكنك من خلالها أن تسهم في تميُّز المؤسَّسة هي الطريقة التي تعرِّف بها النجاح. كان «فيرجسون» حريصاً على وضع أهداف طويلة الأمد، ولم يستخدم أبداً جملاً مثل «إنَّنا نتوقَّع أن نفوز بدرع الدوري وميداليتين من الفضَّة في هذا الموسم»، أوَّلاً: لأنَّ هذا يضع المزيد من الضغوط الإضافيَّة على الجميع ولا يحقق فائدة حقيقيَّة، وثانياً: لأنَّ هذا يعدُّ الجميع للإحباط. الأسهل بالنسبة إليه أن يقول: «نحن في «يونايتد» نتوقَّع الفوز بكلِّ مباراة»، لأنَّ هذه هي الحال منذ عام 1993 تقريباً، ولأنَّ هذا يرتقي بروح الفريق. فعلى حدِّ قول «فيرجسون»: «إنَّ التأكُّد من أنَّ الجميع يفهمون أنَّنا نتوقَّع النصر في كلِّ مباراة يجعل التميُّز أمراً بديهياً ويسمح لي بأن أزيد من كثافة التدريب الذي يخضع له الفريق». يجب تحقيق التوازن عند توصيل الإحساس بما هو مستحيل، مقارنةً بواقع وحقيقة الظروف.

فمن السهل أن تضع توقُّعات غير واقعيَّة، وقد تعلَّم «فيرجسون» هذا مبكِّراً خلال مهنته؛ ففي موسمه الأول مع نادي «سانت مارين»، فاز الفريق بثماني مباريات على التوالي، وقد شعر حينها بالابتهاج وأخبر الصحافة أنهم لن يخسروا مباراة لبقيَّة الموسم. وبدلاً من هذا، فلم يفوزوا إلا بمباراة واحدة من المباريات المتبقِّية، وأنهى النادي الموسم في المركز السادس. وبعدها بسنوات في نادي

«يونايتد»، كانت الصحافة تسأله عمَّا يأمل بتحقيقه في بداية الموسم. وقد كانت إجابته الجاهزة دوماً هي أنَّه يرغب في الفوز ببطولة واحدة، وأنَّه غير مهتمٍّ بتحديد هذه البطولة أو وقت الفوز بها. كان حريصاً على ألا يطلق تصريحات خاطئة، وعلى ألا يضع الكثير من الضغوط على كاهل الفريق، ومع هذا فلم يمر على الفريق موسمان متتاليان من دون الفوز ببطولة كبرى على مدار ثلاثة وعشرين عاماً.

تعتبر قابليَّتك لإعادة تقييم أهدافك في أثناء المباراة من المهارات الحيويَّة أيضاً. إذا كنت في أزمة حقيقيَّة، فغالباً ما ستبدو إعادة الأمور إلى نصابها مهمَّة مستحيلة، وقد حدث هذا في عام 2001 عندما تأخَّر «فيرجسون» وفريقه بثلاثة أهداف مقابل لا شيء في مواجهة «توتنهام» في الشوط الأول. كان «فيرجسون» واقعياً؛ حيث قال للاعبيه في الاستراحة «أحرزوا الهدف التالي ولنرَ إلى أين يمكن أن يقودنا هذا». لم يقُل لهم: «لدينا 45 دقيقة يجب أن نحرز خلالها أربعة أهداف». لقد كان هذا سيبدو مستحيلاً، ومع ذلك، أحرزوا هدفاً واحداً بالفعل، وقد قادهم هذا إلى تجاوز الأهداف الأربعة على الرغم من أنَّ هذا يبدو غير معقول. لقد انتهت المباراة بفوزهم بخمسة أهداف مقابل ثلاثة. وبمجرَّد أن بدأ نادي «يونايتد» بالفوز في المنافسات المحليَّة، بدأ «فيرجسون» يتطلَّع إلى المزيد بدايةً من الفوز بدوري رابطة الأبطال الأوروبيَّة إلى كأس أوروبا، مستخدماً ذات التوجُّه الذي استخدمه في بطولات الكؤوس المحليَّة. لقد تمكَّن «فيرجسون» وفريقه من تحقيق المستحيل من خلال ضبط اللاعبين على الأهداف الجديدة خطوةً خطوة، ومباراة بعد أخرى.

التعامل مع الفشل

خبرة الفشل، أو الطريقة التي يتعامل بها القائد معه تعتبر جزءاً رئيساً من الخبرات التي تشكِّل شخصية الفريق الفائز. عندما تنظر إلى شخص ناجح، لن يمكنك أن تتخيَّل أنَّه قد فشل أبداً من قبل، لكن الفشل يصيبنا جميعاً، وقد يشلُّ بعضنا لكنَّه يحفِّز بعضنا الآخر. كان «فيرجسون» يمتلك إصراراً داخلياً على تجنُّب الفشل، وهذا ما مدَّه بحافز شخصي ساعده على النجاح. كان القول المأثور بأننا

نتعلَّم من الهزائم أكثر ممَّا نتعلَّم من الفوز حقيقياً بالتأكيد بالنسبة إلى «فيرجسون»، فسجلُّه مملوء بالهزائم. فمنذ 10 أغسطس من عام 1974، وهو اليوم الأول الذي تولَّى فيه قيادة نادي «إيست سترلينجشاير» وحتَّى 19 مايو عام 2013، وهو اليوم الذي تقاعد فيه من نادي «يونايتد»، خسر فريقه مباراتين من بين كل عشر مباريات لعبها. ولهذا فهو يقول: «كان لديَّ العديد من الفرص للتعلُّم من الإخفاقات»، وقد كان تصنيفه الكلِّي كمدير هو 60%. وبتنظيم فريقه جيِّداً في «أبردين» ثم في «يونايتد»، كان يعتبر أنَّ هزائم الفريق أو نتائجه السيِّئة كانت تقع بسبب شيء ما فشل فريقه في فعله بدلاً من اعتبارها نتيجة لشيء فعله منافسوه. لقد وجد أنَّ هذه هي الطريقة الصحيَّة لمواجهة الهزيمة لأنَّ هذا يعني أنَّه يسيطر على الوضع، وأنَّ تحسين الأداء هي مسؤوليته هو.

قد يكون للهزيمة الكبيرة وقعٌ سيِّئ على بعض الناس، فقد تهزُّ ثقتهم بأنفسهم، وعندما كان نادي «يونايتد» يخسر مباراة لعب فيها جيِّداً، كان «فيرجسون» يمرُّ بجميع اللاعبين مربتاً على كتف كلٍّ منهم فقط، فليس بمقدور أحد أن يستوعب أيَّ رسائل في أوقات مثل هذه. وفي بعض المباريات الأخرى عندما كان أداؤهم سيئاً، على سبيل المثال بعدما فاز عليهم نادي «مانشستر سيتي» في دوري الأبطال في عام 2012، وتعرَّضوا للسخريَّة القبيحة من بعض مشجِّعي «سندرلاند» في الملعب، فقد ذكَّر اللاعبين في غرف الملابس بالمعاملة التي يتلقَّونها في كلِّ مرَّة يعودون فيها إلى اللعب في «سندرلاند»، وقد فعلوا.

ففي الموسم التالي عندما عادوا إلى اللعب معهم، هزموهم بهدف مقابل لا شيء. وكان هذا يعني أنَّ هزيمتهم قد أعطتهم حافزاً يعملون لأجله. وبعد فوزهم الأول في الدوري في عام 1993، كانوا في كلِّ مرَّة ينهون فيها الموسم في المركز الثاني، يفوزون بالمركز الأول في الموسم التالي. لقد كان أعضاء الفريق جوعى للنصر، وكانوا يعتزون بأدائهم بما يكفي ليثأروا لهزيمتهم. وهذا يثبت وجهة نظر «فيرجسون»: «تبقى الهزيمة أداةً تحفيزية قويَّة إن لم تتحول إلى عادة».

فرض السيطرة

يختلف كثيراً فرض السيطرة عن اشتهاء السلطة. يتمتَّع قائد أيِّ مجموعة عادةً بمقدار معقول من حبِّ السُّلطة، لكن هذا شيء يمكن إدمانه بسهولة، ويتمثَّل أحد الأعراض الجانبيَّة لإدمان السلطة في استخدام التخويف والترهيب في القيادة. فالتعامل بعصبيَّة وبصوت عالٍ يُصبح أكثر فاعليَّة إذا ندر استخدامه. لا بأس في أن تفقد أعصابك إذا كانت هناك أسباب تدعو إلى ذلك، لكنَّك إذا انفجرت لأتفه الأسباب، فقد يتسبَّب هذا في شلل فريقك ومؤسستك كلها.

كان «فيرجسون» قائداً حازماً ولكنَّه كان عادلاً أيضاً. وبمضيِّ السنين وتواتر نجاح نادي «يونايتد» إلى حدٍّ لم يصل إليه من قبل مطلقاً، بدأ يفهم تدريجياً أنَّ غمزة أو إيماءة أو تقطيبة قد تدمِّر ثقة اللاعبين بأنفسهم، وخاصة اللاعبين صغار السن. لذا، كان يتجنَّب الانفراد بهم ويركِّز على مَنْ بإمكانهم النظر في عينيه. بالنسبة إلى «فيرجسون»، يمكن أن يكون الغضب مؤثِّراً، ولكن يمكن أن يكون هذا التأثير سلبيّاً في الإدارة. من الأفضل أن تمنح الناس الثقة بأنفسهم، والإيمان برسالة مؤسَّستهم، من أن تحكم كطاغية. كما أن التكيُّف مع التغيُّرات المفاجئة أمر حيوي لإبقاء الأمور تحت السيطرة. فعندما وفَّى «فيرجسون» بوعده لـ «كريستيانو رونالدو» بأن يمكِّنه من تحقيق أمنيته باللعب لنادي «ريال مدريد»، كان عليه أن يتعامل مع خسارة أفضل لاعب في العالم، وأن يعيد تشكيل المستقبل من دونه؛ لقد كره خسارة أفضل لاعب لديه، وعرف أن غيابه سيكون ملحوظاً، وقد يجعل قوته الهجوميَّة مشلولة؛ لكنَّه كان يعرف أيضاً أنَّ النادي سيواصل الازدهار إذا اتخذ القرار الصحيح.

التفويض

يمكن اعتبار السيطرة والتفويض وجهين لعملة واحدة، فالعمل مع الآخرين ومن خلالهم هما بالفعل من أكثر الطرق فاعليَّة لتحقيق الغايات المنشودة (وهذا طبعاً مع افتراض أنَّ الآخرين يعرفون حقاً ما ترغب في فعله، وأنَّهم حريصون

على تحقيقه)، وهنا يكمن الفرق بين الإدارة والقيادة. في نادي «مانشستر يونايتد» كان لديهم العديد من الأشخاص ممَّن يقدرون على إدارة جوانب الأنشطة أفضل ممَّا يستطيع «فيرجسون» بمراحل، فقد كان مدير الملاعب يعرف عن تقنيات إدارة التربة والريِّ أكثر بكثير ممَّا يعرفه هو، وكان الأطباء يديرون مجالاً ليس بمقدوره حتَّى التظاهر بفهم تفاصيله، كذلك كان رئيس أكاديميَّة الشباب يعرف قدرات كلِّ لاعب أكثر بكثير ممَّا يعرفه هو. وعلى حدِّ قول «فيرجسون»: «كانت وظيفتي هي وضع المعايير، ومساعدة الآخرين على تصديق أنَّهم يستطيعون فعل أشياء لم يعتقدوا من قبل أنَّهم قادرون على فعلها. نعم .. كانت وظيفتي هي تخطيط مسار لم يسلكه أحد من قبل، وأن أجعل الجميع يؤمنون بأنَّ المستحيل ممكن».

عندما تكون قائداً، فإنَّ الاهتمام بالتفاصيل يعتبر أمراً حيوياً، لكن إدراكك أنَّه ليس في اليوم الواحد وقت يكفي لتتحقَّق من كلِّ شيء أمرٌ مهمٌّ أيضاً؛ والأمر يرجع إليك، ولكن يمكنك دوماً أن تعين أشخاصاً ذوي كفاءة عالية ليديروا جميع الأقسام. فمثلاً، إذا قال الطبيب إنَّ أحد اللاعبين غير لائق بما يكفي للنزول إلى الملعب، لم يكن «فيرجسون» يمارس أيَّ ضغوط عليه ليغيِّر رأيه. كما فوَّض مسؤولية الأنشطة التجاريَّة، وتأمين الرعاية، وإنهاء وتدقيق تفاصيل عقود اللاعبين إلى «ديفيد جيل»، وكلَّما استغرقه العمل في مجال كرة القدم، زادت أهمِّية التفويض على نطاق أوسع بالنسبة إليه، ومنح السلطات لِمَنْ هم حوله.

التفاوض

تنطوي المفاوضات على سلوكيات إنسانية غير منطقيَّة، فهناك أسباب متنوِّعة تدفع الناس إلى شراء الأشياء وبيعها وتوقُّع نتائج التفاوض يعتبر تحدِّياً، لأنَّك لن تعرف أبداً جميع الأوراق التي يحملها منافسك، ولا جميع الضغوط التي يتعرَّض لها. ومن الصعب أن تبقى صافي الذهن خلال المفاوضات، وألا تجرفك العواطف في تيار لا تريده. لكن إذا فقدت الانضباط خلال المفاوضات، فقد يتسبَّب هذا في كل التداعيات التي لا تريدها؛ ليس فقط في أنَّ هذا قد يحدِّد سعر صفقة معيَّنة، بل

قد تتعاقب موجات التداعيات بعد انتهاء الصفقة. كرة القدم شأنها شأن أيِّ مجال آخر من مجالات الأعمال، وهذا يعني أنَّ الناس يتوقَّعون منك أن تدفع أكبر رواتب ممكنة، ويكون لهذا تأثيره في بقيَّة الفريق، لأنَّه يمكن أن يخلق فوضى إذا تسبَّب في تشوُّه خطَّة الرواتب والمكافآت بأكملها بسبب وافد واحد جديد أو عقد جديد.

تعرَّض «فيرجسون» إلى جميع أنواع المفاوضات؛ قابل أناساً تكفيهم مصافحة لإبرام صفقة انتقال غالية، وقابل غيرهم ممَّن لا يمكنك أن توليهم ظهرك خشية أن يخدعوك. لم يتقن «فيرجسون» فن قراءة الناس عبر مئات المفاوضات فقط، بل وتعلَّم أيضاً أنَّه «مهما كانت احتمالات توقيع عقود مرتفعة، فإن المفاجآت القبيحة تبقى دائماً واردة»، ولهذا كان يحاول البقاء هادئاً حتَّى يستطيع الحفاظ على صفاء ذهنه عند إقناع اللاعب، فعندما أراد جعل اللاعب «فيل نيفيل» يوقِّع له، سعى خلف أخيه «جاري». فلقد عرف أنَّهما كانا مقرَّبين للغاية، لكنَّه عرف أيضاً أنَّ «فيل» يتمتَّع بمهارة فطريَّة أكبر، وأنَّ الكثيرين غيره سيسعون خلفه، ومع هذا فقد عرف أنَّه بمجرَّد أن يحصل على «جاري» فسيتبعه «فيل».

كان «فيرجسون» يقول لنفسه أيضاً: إنَّها لن تكون نهاية العالم إذا فشل في تفاوض بعينه، وإنَّ نجاح الفريق لن يتوقَّف أبداً على لاعب واحد، وكان يقول «إنَّك إذا كنت تحتاج إلى شخص واحد ليغيِّر مصيرك، فإنَّك إذاً لم تبنِ منظَّمة قويَّة بما يكفي». كانت لدى «فيرجسون» فرصة لشراء «سيرجيو أوجيرو» قبل أن يذهب إلى نادي «مانشستر سيتي»، لكن وكيله طلب سعراً مرتفعاً للغاية ولم يكن النادي جاهزاً لدفعه. وهناك أيضاً مرَّات كانت فيها مفاوضات الحصول على لاعب ما تذهب أدراج الرياح، في حين ينتهي هو بالحصول على لاعب أفضل. تماماً كما حدث في عام 1989، حين فشل في الحصول على «جلين هايسن» من «فيورنتينا»، لكنَّه حصل في النهاية على «جاري باليستر» بدلاً منه. يلعب الإعداد للتفاوض دوراً رئيساً من وجهة نظر «فيرجسون»، فلقد وجد أنَّ فندقاً معيَّناً في جنوب فرنسا كان يعتبر مكاناً رائعاً بإمكانه إقناع اللاعبين فيه بالانضمام إلى نادي «يونايتد»؛ كان هذا الفندق بعيداً عن الضوضاء ويتمتَّع بشمس رائعة ويطلُّ على

البحر الأبيض المتوسط، وهو أفضل كثيراً في الإيحاء بفكرة المستقبل المشرق من حجرة اجتماعات صغيرة في مدرَّجات الملعب. كان «فيل جونز» واحداً من اللاعبين الذين أحضروا والديهم ووكيلهم إلى الفندق، وبعدها تمَّت الصفقة. وفي مرَّات أخرى، كان يستغلُّ سُمعة «مانشستر يونايتد» للمساهمة في إتمام صفقة من خلال توصيل أحد اللاعبين المرشحين إلى الخارج عبر أرض الملعب، أو من خلال اصطحاب لاعب آخر في جولة إلى أماكن التدريب في «كارينجتون» لكي يشعر بالشغف والانتماء؛ فقد كان اللاعبون يندهشون عند رؤيتهم لصالة الألعاب الرياضيَّة. لقد كان «فيرجسون» مفاوضاً ذكياً يعرف كيف يطرح ويشرح وجهة نظره.

الابتكار

خلال الأربعين عاماً الماضية، ساعدت التطوُّرات التقنيَّة وكميَّة المعلومات المتاحة على تغيير كرة القدم بنفس الطريقة التي غيَّرت بها رياضات أخرى. لقد طبَّقت نوادي كرة القدم أفكاراً مُبتكرة في العديد من المجالات، فالجميع يبحثون عما يميِّزهم عن منافسيهم، ولقد كان الابتكار والمعلومات حجر الأساس في نادي «مانشستر يونايتد» خلال الثلاثين عاماً الماضية.

كان «فيرجسون» يصر على إثبات صحة إحدى الأفكار المُبتكرة وفاعليَّة الفكرة الوليدة قبل تطبيقها، فلقد كان متشكِّكاً إلى حدٍّ ما، ولكن حينما تبدو الفكرة منطقيَّة، وتوفِّر فرصة لتحسين أداء «يونايتد» فقد كان يتلهَّف ويسعى إلى تطبيقها، وفي هذا يقول: «لا أقبل لنادي «يونايتد» أن يتخلَّف لأنَّ أحدهم قد سبقنا في الابتكار؛ فأنا لا أستطيع أبداً أن أفقد المستقبل». ولهذا أضاف برامج تغذية، وأدخل تحسينات على جودة الرعاية الطبيَّة.

وكنتيجة لهذا الابتكار، تحسَّن مستوى الغذاء، وطالت فترات وأعمار بقاء اللاعبين في الملاعب، وتحسَّن تصريف الماء من الملاعب (بفضل تقنيات التربة)، ولم تعد كرات القدم تمتصُّ الماء كما كانت من قبل، وأصبح اللاعبون يرتدون أطقماً

مصنَّعة من مواد صناعيَّة مماثلة لأطقم القطن والصوف التي كانوا يرتدونها في الماضي، وغيرها الكثير. ونتيجةً لذلك، زادت معدَّلات مباريات دوري الدرجة الأولى في كرة القدم المعاصرة عن المعدَّلات التي كانت معروفة منذ ثلاثين عاماً. ازداد اهتمام «فيرجسون» بعلوم الرياضات في عام 2007، عندما عيّن «توني شترودفيك» مديراً علمياً للنادي. لقد ساعده هذا على توجُّهه نحو التكيُّف بشكلٍ كبير، وزاد من فوائد الحركة والمرونة، وجلسات الإحماء الداخليَّة. أما صالة الألعاب الرياضية التي كانت فيما مضى تتضمَّن العديد من معدَّات رفع الأوزان، فقد تغيَّرت لتضم صفوفاً من درَّاجات التمرين وأجهزة المشي الكهربائية. لقد تعلَّم كيف يقيس شدَّة التمارين بحيث يتمكَّن من مراقبة مَن هو اللاعب الذي يرهق قلبه وجهازه العضلي. وعوضاً عن الجري لأميال كما كانوا يفعلون من قبل، فقد تحوَّل التركيز ليصبح على فترات التدريب – دفعات قصيرة من السرعة الشديدة، وأصبحت أطول مسافة يجبر اللاعبين على جريها هي مئتي متر. يقول «فيرجسون»: «لقد أحدثنا ثورة في الطريقة التي حاولنا من خلالها تحقيق اللياقة البدنيَّة، فقد مكَّنتنا تقنيات التدريب الجديدة والبيانات الحديثة من التأكُّد من عدم إرهاق اللاعبين وإنهاكهم، وأوصلت نادي «مانشستر يونايتد» إلى القرن الحادي والعشرين».

المنافسات

تتضمَّن لعبة كرة القدم الكثير من المنافسات، وإنَّه لأمر صحِّي لنوادي كرة القدم أو لأيِّ مؤسَّسات أخرى أن تمتلك جوّاً من التنافس الإيجابي، فهذا يحفِّز الأفراد للأداء بأفضل قدرات ممكنة، ومع هذا فليس بإمكانك أن تعرف نفسك من خلال منافسيك، أو أن تغيِّر استراتيجيّتك أو توجُّهك بسبب ما يفعلونه. لقد حاول نادي «مانشستر سيتي» طوال سنوات أن يعرِّف نفسه من خلال ما يفعله نادي «يونايتد». وكثيراً ما كان رئيسه «بيتر سواليس» يشير إلى الأخير قائلاً: «هؤلاء المتربِّصون بنا في الجهة المقابلة من الطريق». ولم يكن يستطيع أن ينسى نادي «مانشستر يونايتد». وبدلاً من محاولة تحسين فريقه والتركيز على ما يقع في نطاق سيطرته، كان دائم القلق من «مانشستر يونايتد». ولم يكن هذا علمياً ولا

منطقياً. أما «فيرجسون» فلم يتبع هذا النهج، كان يقول لأعضاء فريقه: «مهما كان عدد اللاعبين الجيدين الذين انضموا إلى «مانشستر سيتي» فإنهم في النهاية سيبدؤون المباريات مثلنا بأحد عشر لاعباً».

لقد أتقن «فيرجسون» فنَّ التعلُّم من المنافسين، فكان يعرف كيف يرفع المعايير من خلال الأداء مثل منافسيه، أو الأداء بصورة أفضل منهم والتميُّز عليهم.

فيما بين عامي 1994 و 1999، لعب نادي «اليوفينتوس» الإيطالي هذا الدور بالنسبة إلى نادي «يونايتد»، وقد حدث هذا عندما قاد «مارشيللو ليبي» النادي. حينها لعب هذا الفريق بالمستوى الذي كان «فيرجسون» يحاول الوصول إليه، وقد كان يكنُّ إعجاباً من نوع خاص بـ «ليبي» وأسلوبه. وتابع أداء الفريق حتَّى قال «فيرجسون» في النهاية: «لقد استمتعت بإحدى أعظم الليالي في حياتي مديراً في الدور قبل النهائي في دوري الأبطال عام 1999، فلقد أحرزنا هدفين بعد إحدى عشرة دقيقة في مباراة الذهاب، وفي مباراة العودة سجَّلنا ثلاثة أهداف مقابل هدفين لنهزمهم ونصل إلى الدور النهائي في برشلونة». لقد استطاع «فيرجسون» أن يتعلَّم من المنافس الذي طالما أعجب به، بل ويتفوَّق عليه.

صفة واحدة نادرة

هناك صفة شائعة يشترك فيها كلُّ القادة العظماء، وهي سمة لا يلاحظها إلا القليل من القادة في أنفسهم، وقلَّما تبرزها كتب القيادة والإدارة. وفي الواقع، فإن الآخرين والمنافسين يلاحظون هذه السمة في القادة أكثر من القادة أنفسهم.

القادة العظماء لا يتنافسون مع غيرهم بقدر ما يتنافسون مع أنفسهم ومع فكرة الكمال والإتقان والتميز في حدِّ ذاتها. هم لا يهتمون بأرقام المبيعات التي حطَّموها، أو عدد المنافسين الذين تخطَّوهم، أو عدد المنتجات التي قدَّموها فحبست الأنفاس وبهرت العالم. ما يدفعهم ويحدوهم ويغريهم أكثر هو النسخة الأمثل والأكمل من نجاحهم ومن ذواتهم. فبالنسبة إليهم فإنَّ العظمة في حدِّ ذاتها لا تكفي.

لقد كان «فيرجسون» حكيماً عندما تقاعد ليستمتع بانتصارات حياته، ويستمدَّ الرضا ويشعر بتحقيق الذات من إنجازاته، بدلاً من التمعُّن في الكؤوس التي أفلتت من قبضته. بالنسبة إليه وإلى أنجح القادة في تاريخ الرياضات الاحترافيَّة، فإنَّ الثماني والثلاثين كأساً التي أضافها إلى مجموعة كؤوس نادي «مانشستر يونايتد» كانت مجرد علامات في رحلة نجاح كان مقصدها وتركزت غايتها في فكرة الكمال وتحقيق الذات بأفضل مثال. وكانت هذه الفكرة قوية ومغرية ومثيرة في حدِّ ذاتها.



ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

الاستشراف الاستراتيجي

كيف نتعلم من المستقبل

تأليـف:

باتريشيا لوستيج





ما هو استشراف المستقبل؟

الاعتقاد السائد بأن استشراف المستقبل مرادف لقراءة الطالع والكف والرجم بالغيب ليس صحيحاً، لأن الاستشراف أداة للتخطيط الاستراتيجي والتفكير في المستقبل لضمان استدامة المؤسَّسات وتمكينها من مواجهة التحدِّيات واغتنام الفرص. ويطلق بعض الخبراء على الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل مصطلح «التطلُّع إلى المستقبل»، ويعتبرونه تفكيراً محوره استكشاف المستقبل ومحاولة استيعاب معطياته. لا يقتصر الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل على المؤسَّسات: إذ يستخدمه كل الناس في حياتهم اليوميَّة عند التخطيط لمستقبلهم والاستعداد له؛ ويعدُّ شراء سلعة من أبسط أمثلة تخطيط الأفراد لمستقبلهم والاستعداد له، فحين تفكِّر في شراء هديَّة لأحد أصدقائك، فإنك ستفكر بما سيروق لصديقك، وستتخد قرار الشراء بناء على ذلك.

وستفكِّر بعد ذلك من أين تشتري الهديَّة ثم في توفير المال اللازم لذلك، وكل هذا يحتاج إلى التخطيط حتى تصل إلى المتجر وتقوم بعملية الشراء. لكي تتخذ أنجع القرارات، يجب أن تفكِّر مليَّاً، وتجمع المعلومات، وتحللها وتحدد الروابط بينها: كأن تربط بين ولع أحد أقاربك بالقراءة وكثرة تنقُّله بالقطار، ما يجعلك تستنتج أنَّه يحتاج إلى تطبيق يعينه على القراءة الإلكترونيَّة، ثم تدبِّر المال اللازم

لشراء التطبيق وتبحث عن البائع المناسب، وتفاضل بين الشراء الإلكتروني وبين الشراء التقليدي، ثم تشتري القارئ المناسب وتهديه لقريبك. وكل هذه العمليات للتفكير فيما سيكون، ووضع البدائل والسيناريوهات المناسبة، كلها أنماط للاستبصار الاستراتيجي للمستقبل.

وكما يستخدم الأفراد الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، تستخدمه المؤسَّسات كي تنافس، وتنمو، وتزدهر. ويحضرنا هنا تاريخ شركة «موتورولا» التي بدأت بتصنيع أجهزة الراديو الخاصَّة بالسيارات. في عام 1947، أنتجت الشركة أول دفعة من أجهزة التلفاز واستمرَّت في إنتاج تلك الأجهزة حتَّى عام 1974: وهو العام الذي باعت فيه مصنع التلفزيون. لكن ربع القرن الذي يفصل بين البدء بإنتاج أجهزة التلفزيون وبين بيع هذا القطاع يدل على أنَّ اتخاذ قرار البيع لم يكن قراراً متسرعاً أو وليد اللحظة، بل جاء نتيجة دراسة أخذت في الاعتبار ما يشهده سوق الراديو والتلفزيون من تغيرات، فضلاً عن تقدير حجم استثماراتها في قطاع الأجهزة الإلكترونيَّة مقابل ما ستحقِّقه من مكاسب. فالافتراض المبدئي هو أن المؤسَّسة اتخذت قراراتها بناءً على رؤية واضحة لما يجب، أو يمكن أن يكون عليه النجاح المستقبلي. ومع هذا قد يبدو الأمر مخاطرة غير محسوبة، رغم أنَّ المؤسَّسة قامت بالبحث ودراسة ما هي مقدمة عليه، وما تخطط لتحقيقه من نجاحات.

الجدير بالذكر أن الاستشراف الاستراتيجي يعتمد على عدد من الآليَّات والعمليَّات التي تمكِّن الأفراد والمؤسَّسات من جمع المعلومات بطرق منظَّمة ومن مصادر متعدِّدة: كأن تربط بين مجموعة من الاتجاهات الجديدة المحرِّكة للتطوُّر في عدَّة قطاعات، مثل قطاع الصناعات الإلكترونيَّة كما حدث مع موتورولا، وتفاعل بعضها مع بعض، ثم الربط بينها بهدف استيعاب التوجُّه العام للسوق. وتُسهم الآليَّات المذكورة في رسم إطار ذهني يمكن الانطلاق منه لتحديد الأهداف، ثم تشكيل الرؤى ووضع استراتيجيَّات قصيرة ومتوسِّطة المدى، مما يؤهِّل القادة لاتخاذ قرارات سليمة، لبناء مستقبل مشرق لمؤسَّساتهم.

وهذا يعني أنَّ ممارسة الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل تشجِّع القادة على استقاء واستيفاء المعلومات من مصادر متعددة، والتعاون مع كل الأطراف لتنفيذ الخطط والاستراتيجيَّات.

متى نتجنب استشراف المستقبل؟

هناك حالات يجب عدم استخدام الاستشراف الاستراتيجي فيها، وهي:

* عدم قدرة المؤسسة على التعامل مع نتائج الاستشراف وتوظيف معطياته؛ فالاستشراف الاستراتيجي يقتضي التنفيذ والتطبيق.
* صعوبة تحديد ذوي المصالح والمعنيين والمستفيدين.
* غياب القيادة القادرة على دعم الاستراتيجيَّة وتفعيل التغييرات المنبثقة عن الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.
* عدم توافر الوقت والعنصر البشري اللازمين لتنفيذ خطط الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.
* عدم وضوح الأهداف التي تريد تحقيقها مما يزيد من صعوبة طرح التساؤلات المطلوبة لتشكيل الرؤى ووضع الخطط.

«البصيرة نعمة إلهية، أمَّا التفكير فهو خادم مطيع، لكنَّنا نعيش في عالم يُقَدِّر الخَدَم أكثر من النِّعَم». ألبرت آينشتاين

أدوات الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل

لولا التغيير المستمر لقام الأفراد باستنساخ الماضي ليديروا المستقبل، ولكن ذلك ليس كذلك في عصرنا الحالي ولم يكن في سابق العصور. لا يستطيع الأفراد حلَّ مشكلات المستقبل والتعاطي مع قضاياه بنفس الأسلوب الذي استخدموه في الماضي؛ فلا أحد يعرف التحدِّيات التي ستواجهه في المستقبل، وهذا يُحَتِّم البحث عمَّا يقدِّمه المستقبل من فرص، محاولين الحذر من المخاطر،

أو تحييد آثارها السلبيَّة على الأقل. فالبحث عن الفرص ومحاولة تجنب المخاطر محوران مهمَّان للاستبصار الاستراتيجي.

الأداة الأولى: تتبَّع رحلة عمرك

يعدُّ تتبُّع الإنسان رحلة عمره من خلال رسم بياني يوضِّح مواطن قوَّته ونقاط ضعفه (أو نقاط النجاح ونقاط الفشل)، فضلاً عن تحديد ما اختاره، وما تمَّ فرضه عليه أمراً في غاية الأهميَّة؛ إذ يسهم في جعله يتذكَّر ما اتخذه من قرارات وأيُّها كان مصيريّاً. يساعدنا مثل هذا التدريب على فهم طرق تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وتضعه على أوَّل الطريق لفهم شخصيَّته، وبالتالي نحو تفعيل الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. ارسم خطّاً بيانِيّاً يعكس مراحل النجاح والفشل في حياتك بحيث تعبِّر أولى نقاط الخطِّ عن لحظة مولدك. تلي ذلك اختياراتك أو قراراتك التي اتخذتها بإرادتك وعبِّر عنها بشكل «مثلَّث»، وعبِّر عمَّا يحدث لك من أمور خارجة عن إرادتك بـ «نجمة». هذا يعني أنك ستضع نجمة في بداية الرسم البياني لتعبِّر عن يوم ميلادك. ليس في هذا الرسم صواب أو خطأ.

بعد أن تنتهي من التشكيل البياني، انظر إلى الخطِّ الذي رسمته وتأمل مسار حياتك عبر طرح الأسئلة التالية:

* متى استخدمت الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل؟
* ما نتيجة الاستشراف الاستراتيجي في رأيك؟
* ما الذي تراه مصدراً للفخر في حياتك؟
* ما أهم درس تعلَّمته في حياتك؟
* متى كنت تشعر بأنَّك في قمة نشاطك وحماسك؟
* أيُّ الأحداث كانت أكثر تأثيراً فيك ولماذا؟
* ما القيم التي ساهمت بشكل أساسي في تشكيل رحلة عمرك؟

* كيف أثَّرت الأحداث في تكوين قيمك؟

* ما أهمُّ طرق التعلُّم في حياتك؟

* كيف تغيَّر سلوكك بمرور الوقت؟

* هل كنت إيجابيّاً أم سلبيّاً في مسيرة حياتك؟

* ما الذي تعلمته وعرفته عن نفسك؟

الأداة الثانية: رحلة البطل

تعدُّ رحلة البطل أداة للتأمُّل والتفكير تساعدنا على الخروج من دائرة الذات ومعرفة إلى أين وصلنا؟ وإلى أين نمضي؟ إذ يقضي القادة والمديرون الجديرون وقتاً طويلاً في التأمُّل وهم يفكرون في تقييم رحلتهم وتصحيح مسارهم. وينطبق هذا المبدأ أيضاً على المشروعات والمؤسَّسات. فمن آليات استشراف المستقبل أن يكرِّس الإنسان وقتاً من حياته للتأمُّل وفهم ذاته، لأن التأمُّل يُمَكِّننا من تحقيق الوعي بالذات. كما يساعد التأمُّل على تطوير مهارات القيادات في إدارة المؤسسات والمشروعات المتطوِّرة ومواجهة الظروف المتغيرة واستباقها أو التوافق معها والاستجابة لها. كما يساعدك على التخلص من الأفكار والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تحول بين القائد ومؤسسته من جهة، وبين التطوُّر والمنافسة والنجاح من جهة أخرى.

مراحل رحلة البطل

1. **نداء المغامرة:** هذه هي النقطة أو البداية التي يدرك فيها الإنسان حتميَّة التغيير، وأن عليه اتخاذ مسارات وقرارات حاسمة ومختلفة في حياته.

2. **رفض النداء:** في بعض الأحيان تكون استجابة الإنسان لنداء المغامرة سلبيَّة، وذلك بسبب الخوف أو الالتزام بواجب ما، أو الشعور بعدم الأمان أو عدم

الكفاءة، أو لأي سبب يمنعه من تغيير وضعه الحالي؛ إما برفض ضغوط التغيير أو تأجيلها.

3. **الدعم الخارجي**: حين يبدأ البطل رحلته ويلتزم بها، يبدأ باستحضار موارده ومصادر الدعم المتاحة له، شعوريّاً أو لا شعوريّاً. فقد يلجأ إلى معلِّم أو مرشد أو مدرب أو صديق، أو يعيد قراءة كتاب أثَّر في حياته، أو يستعين ببيت خبرة استشاري بطريقة رسمية.

4. **عبور المانع الأوَّل**: يحدث هذا حين يلقي البطل بنفسه في لجَّة المغامرة (كأن يبدأ مشروعاً جديداً) تاركاً خلفه كل ما يتخطاه من عوائق وقوانين وحدود وقيود تحول دون خروجه من حالة الركود والاسترخاء.

5. **بطن الحوت**: وهي المرحلة التي تستحكم حلقاتها حول البطل، فيشعر بالضغوط وضيق الطريق، وقد يشعر بالاختناق أو العزلة عن ذاته وعن عالمه. ولكن البطل يخرج من هذه المرحلة أكثر قوة، حيث يتجاوز ذاته وعالمه القديم، ويعبر إلى ذات وعالم جديدين.

6. **طريق المحن**: يواجه البطل في هذا الطريق كثيراً من المحن والمشكلات التي تؤهِّله للتحول إلى شخص جديد. قد يخفق البطل في بعض محاولاته فلا يجتاز كل الاختبارات التي لا تأتيه فرادى، وإنما في جماعات. فالأزمة تولد أزمات، والمشكلة تخلق مشكلات.

7. **مقابلة القوَّة الفائقة**: في هذه اللحظة يقابل البطل إنساناً أو عملاً أو فرصةً أو يجد مكاناً أو تحدياً جميلاً يحتويه ويدفعه قدماً. قد ينبع مثل هذا الحبِّ الجارف من داخل البطل فيتوقَّف عن لوم نفسه، ويبدأ بقبول نفسه والتوافق مع عالمه ويندفع بقوة شغفه وقوة اندفاعه إلى تغييره.

8. **القوى السلبيَّة**: تتمثَّل القوى السلبيَّة في كلِّ ما يغري البطل بالتخلي عن هدفه والبحث عن بديل أو طريق جديد، وغالباً ما يكون المسار الجديد هو الأسهل وليس الأفضل.

9. **التصالح مع الذات:** يحدث هذا حين يعترف البطل لنفسه أو لمعلميه ومستشاريه أو لجمهوره بأخطائه، مما يساعده على التخلُّص من عقبات النجاح الداخلية ويعطيه دفعة جديدة للنضج والنمو.

10. **التسامي وبلوغ المجد:** حين تتراجع احتياجات ودوافع البطل الماديَّة، لتنتصر المثاليات والأخلاقيات والقيم الإنسانية؛ يشعر بالسلام والحب والسعادة ويتسامى فوق الواقع، وتصبح منطلقاته فلسفية وإنسانية، لا سطحية وفردية.

11. **الهروب إلى الأمام:** قد يضطرُّ البطل إلى الهروب بما حقَّقه من مكاسب، رغم كلِّ ما توليه القوى المضادة من اهتمام بتلك المكاسب ومواصلة تعظيمها. فتحقيق مستثمر لأرباح طائلة في مشروعه، يتحول إلى ضغوط نحو الدخول في مشروعات جديدة وطرق مجالات غير مطروقة. تتمثَّل الضغوط الخارجيَّة في المساهمين، والشركاء، والبنوك... إلخ، وقد تكون الرحلة الجديدة أكثر خطورة من سابقتها ومملوءة بعدد كبير من العقبات والتحدِّيات.

رحلة «أنجيلا ميركل»

وُلدت أنجيلا كاسنر (والمعروفة حالياً باسم أنجيلا ميركل) في مدينة هامبورج الألمانيَّة عام 1954، ونشأت في «تملين» في ألمانيا الشرقيَّة.

وقد شهدت رحلة حياتها المراحل التالية:

* نداء المغامرة: انخرطت «ميركل» في حركة الشباب الألمانية، وتجلَّت مهاراتها القياديَّة حين أصبحت أميناً عاماً لحملة الحشد والدعاية الخاصَّة بالحركة.

* بطن الحوت: مرَّت «ميركل» بهذه المرحلة مع تداعيات سقوط حائط «برلين» عام 1989، فوجدت نفسها في خضم سلسلة من التغيرات المتسارعة والمذهلة.

* طريق الصعاب: دخلت «ميركل» مجال السياسة لأوَّل مرَّة عام 1989

حين انضمَّت إلى الحزب الديمقراطي الألماني في ألمانيا الشرقيَّة آنذاك. تلا ذلك تنظيم أوَّل انتخابات ديمقراطيَّة في ألمانيا الشرقيَّة، وتمَّ اختيارها نائباً للمتحدِّث الرسمي للحكومة الجديدة. بعد الانتخابات التالية لتوحيد ألمانيا، انتخبت «ميركل» لعضويَّة البرلمان، وبعد مرور فترة قصيرة، عيَّنها المستشار الألماني السابق «هيلموت كول» وزيرة للمرأة والشباب في حكومته، ثمَّ وزيرة للبيئة والسلامة النوويَّة في عام 1994. بعد هزيمة حكومة «كول» عام 1998، واجهت «ميركل» تحديات أصعب كونها رئيسة لحزب المعارضة المحافظ.

* الهروب إلى الأمام: في عام 2005، فاز حزب «ميركل» في الانتخابات وأصبحت أوَّل مستشارة لألمانيا الاتحاديَّة، وما زالت تقود حزبها وترأس الحكومة الألمانية حتى الآن.

* السيادة والتوازن: لم تترك «ميركل» السلطة منذ تبوَّأت منصب المستشار الألماني عام 2005، غير أنَّ هذه المرحلة لم تكن نُزهةً لطيفةً أو رحلة استجمام، بل كانت مملوءة بالمخاطر والتحديات في مواجهة المعارضة، والأزمات الاقتصادية؛ وعلى رأسها أزمة الدين الأوروبي، فضلاً على تنصُّت وكالة الأمن القومي الأمريكيَّة على هاتفها الشخصي، وغير ذلك من الأزمات السياسية المتعاقبة.

تعتبر قصَّة «ميركل» نموذجاً حيَّاً لرحلة البطل لأنَّها شخصيَّة عامَّة يعرفها الجميع، ومع ذلك فإن هدفنا من تتبع نقاط وتحولات الرحلة ليس الحكم عليها بالنجاح أو الفشل، وإنما لاستخلاص الدروس والعبر واكتشاف علامات الطريق الطويل التي حددت معالم الرحلة. لقد استطاعت «ميركل» خوض الصعاب وغامرت واتخذت الكثير من القرارات التي شكلت تحولات جوهرية وأحدثت تأثيراً عميقاً في ألمانيا وأوروبا والعالم. إلا أن المهم هو التفكير والتأمُّل واستلهام الدروس المفيدة في رسم خرائط المستقبل.

رموز استشراف المستقبل: الثعالب والقنافذ والنسور

يرمز القنفذ إلى الإنسان المولع بالوضوح: القنافذ هم من يهوون المشكلات القابلة للحلِّ، ويفضِّلون الاستماع للقصَّة من طرف واحد، ويروقهم استخدام أدوات للتعامل مع المشكلات وحلها بسرعة وسهولة. ولهذا فإن القنافذ يمقتون الغموض والتعقيد، ويتحاشون الفوضى، ويتجنَّبون التغيير. القنفذيون مغرمون بالتفاصيل؛ ومن ثمَّ يعينون مديري أعمال أكفاء. ولكنهم يثقون أكثر من اللازم بالمستقبل، فيرتكبون الأخطاء في تأويل الأحداث الجارية. ومع ذلك تبقى المؤسَّسات في حاجة إلى الجانب الإيجابي من أسلوب القنافذ في التفكير وفي إدارة شؤونها اليوميَّة. فالولع بالوضوح مع الاهتمام بالتفاصيل والنزوع لحل المشكلات بسرعة هي نتائج طبيعية للإيجابيَّة والمرونة. بالمقابل، تتسم الثعالب بالتردد وسرعة الضجر. فالأشخاص «الثعالب» مولعون بتجربة كلِّ ما هو جديد، وإعادة ترتيب الأفكار، وتجميعها بشكل يعطيها قيمة جديدة ويجعلها أكثر نفعاً. الثعالب تعشق التحدِّيات والمشكلات المعقَّدة التي تبدو دائماً وكأنها لا حلول لها. ولذا فإن «الثعلبيين» يستمتعون بحل الألغاز، ومواجهة حالات الفوضى والتعقيد، والعمل في بيئات غامضة وظروف غير مؤكدة وفي ظل الضغوط.

الثعالب لا تميل إلى التعميم، أو تجميع المعلومات من مصادر مختلفة. فهي تفكِّر في كلِّ شيء: في القرارات وكيفيَّة اتخاذها، وفيما تعلَّمته وكيف تعلَّمته، وفي الأفكار ذاتها وكيفيَّة الوصول إليها. ولذا تحتاج المؤسَّسات إلى الثعالب كي يفتحوا أمامها آفاقاً جديدة ويخلقوا المزيد من الفرص؛ فالثعالب هم مديرو الابتكار، والتسويق، وهم من يقدمون الاقتراحات الجديدة ويتخذون القرارات غير المتوقعة.

إضافة إلى سلاسة القنافذ، وابتكار الثعالب، تحتاج المؤسَّسات إلى رؤية النسور. النسور تحلِّق عالياً فترى كلَّ شيء بوضوح، ولأنَّ المستقبل سلسلة متوالية من الأحداث، تستطيع النسور أن ترى الماضي، والحاضر، والمستقبل بحكم موقعها؛ فحين تقع عيون النسر على الفريسة من علٍ، تراه يغيِّر اتجاهه ويعدِّل

مساره تمهيداً للانقضاض عليها، وهو في كلِّ هذا لا يحيد بنظره عن الفريسة، بل يتابع حركتها في الزمان والمكان حتى يظفر بها.

«الثعلب يعرف الكثير، أما القنفذ فيعرف شيئاً واحداً عميقاً». أرخيلوكاس

شاعر من القرن السابع قبل الميلاد

دراسة حالة: مطعم «الدافوديل»

كان مطعم «الدافوديل» في «إنجلترا» داراً للسينما شُيِّدت عام 1992 في مدينة «شيلتهام»، وتمَّ تجديدها وتحويلها إلى مطعم عام 1998. وحين ضربت الفيضانات غرب إنجلترا عام 2007، غرق المبنى ولحقت به أضرارٌ جسيمةٌ، ولم يعد في المدينة ماء أو كهرباء. توقفت كل الأعمال في المدينة وتم إجلاء كل سكَّان تلك الضاحية، غير أنَّ استجابة «الدافوديل» للأزمة كانت مختلفة ومفاجئة للجميع. كانت إدارة المطعم قد لاحظت التغيرات المُناخية وتوقعت أن تتعرض المنطقة للفيضانات التي كانت في السابق نادرة الحدوث. في فيضان سابق، أغلق المطعم لمدة أسبوعين؛ ولأنَّ المطعم كان داراً سينمائية، فقد كان صاحبه «مارك ستيفنز» قد قرر أن يجمع ماء المطر ويخزِّنه، ويستخدم المياه المجَّمَعة في تنظيف المطابخ، وفي المغاسل والحمَّامات، حتى لا يضطروا إلى الإغلاق حين تسوء أحوال الطقس.

وهكذا لم يكن المطعم بحاجة إلا لمولد كهرباء وشراء المياه النقية لأغراض الطهي والشرب فقط. لم يتردد «ستيفنز» وفريقه، بل راح هو وفريقه يبتكرون ويبدعون، فعمل على شراء المخازن المجاورة له، وتوسع في أعماله وحولها إلى مخازن للأطعمة، وتصنيع الأطعمة نصف المطهوَّة؛ فزادوا إنتاجهم من كل شيء إلى ضعفين وأحياناً إلى ثلاثة أضعاف. ونظراً إلى التجربة الأولى، فقط ابتكروا طرقاً للتخزين تقيها من الفيضان، وفكروا في إنتاج أغذية لا تحتاج إلى تبريد ويمكن استخدامها لفترات طويلة.

وهكذا أصبحت لديهم مساحات أكبر للطبخ والتخزين، وتحولت الأطعمة نصف المطهوَّة إلى سلعة نادرة في أوقات الفيضان وعند اضطراب الأحوال الجوية. لم يحقق «الدافوديل» أرباحاً طائلةً من بيع ما لديه من مخزون ورصيد مستقبلي، لكنه كسب ولاء العملاء، وأصبح هو المكان الوحيد القادر على خدمة سكان الضاحية في أوقات الطوارئ.

بمقياس الحجم، يعتبر هذا المطعم مشروعاً صغيراً أو متوسِّطاً، ولكنه بالمقاييس الاستراتيجية يعتبر مشروعاً فعالاً وجاهزاً للأزمات قبل وقوعها. فقد استطاع من خلال استشراف المستقبل أن يفكر ويحلل ويضع الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة، ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات لتحقيق أهداف عظيمة لم يتخيلها أحد.

السفر إلى المستقبل

يتمحور استشراف المستقبل حول مساعدة الأفراد والمؤسَّسات على اتخاذ أفضل القرارات وتنفيذها بما يضمن النجاح المستدام، وهذا يعني تجديد وإعادة بناء المؤسَّسات استناداً إلى خمسة معايير تمَّت الإشارة إليها في كتاب «تجاوز الأزمات»، وهي:

* البصيرة (جمع المعلومات).

* الخيارات.

* الأدوات.

* القيم الكامنة.

* ثقافة المؤسسة وتاريخها المعلن.

علماً بأن تجديد المؤسَّسات يمكن أن يبدأ بأيٍّ من المعايير الخمسة التي تشكِّل مع بعضها دورةً متكاملةً للتجديد والتطوير المؤسَّسي؛ ولكن لا يمكن الاستغناء عن أيٍّ منها في عملية التطوير الخلاق. في مرحلة إعمال البصيرة تتمُّ دراسة ظروف

المؤسَّسة الداخليَّة والخارجيَّة لمعرفة وضعها وموقعها في السوق. ويمكن معرفة المزيد عن الظروف المذكورة باستخدام آليَّة «السفر الذهني» في الزمن، مما يسمح برسم صورة للمستقبل، ووضع تصوُّرات لها واستيعاب ما قد يحدث حينها، وأيٌّ من الاتجاهات الجديدة يجب التركيز عليه. ويمكن لهذا أن يتضمَّن الأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة والفرص السانحة. وبدراسة المعطيات التي يتمُّ الحصول عليها، تتم دراسة الخيارات التي يُرَجَّحُ نجاحُها في المستقبل من خلال طرح الأسئلة التالية:

* ماذا على المؤسَّسة أن تفعل كي تضمن نجاحاً طويل المدى؟

* كيف تَتَجنَّب المخاطر التي قد تواجهها المؤسَّسة؟

* كيف نزيد الفرص السانحة ونستثمرها؟

* ما الذي ينبغي على المؤسَّسة أن تتوقَّف عن فعله؟

* ما الذي ينبغي على المؤسَّسة أن تغيِّره؟

تحتاج المؤسَّسة إلى الابتكار والتجديد لتطوير ما ينبغي عليها عمله أو التغيير في خطوط إنتاجها، وخدماتها، وعمليَّاتها، مما يُحَتِّم عليها رسم خرائط طريق لتوضيح الخطوات التي يجب البدء بها، وما يجب عليها استبعاده كي تحقِّق أهدافها.

تعدُّ قيم المؤسَّسة وتاريخها من أهمِّ معايير تجديدها، إذ توجِّه القيم المؤسَّسة نحو مجال عملها والاستراتيجيَّة التي ستنتهجها في اتخاذ قراراتها. أمَّا تاريخ المؤسَّسة، فيعرف مجموعة القصص التي ترويها وتحكيها وترسلها حاملةً رسالتها، ومشروعاتها، وإنجازاتها كمن يعرف الآخرين بنفسه بمساعدة آليَّات التغيير ودراسة البيئة المحيطة وسوق العمل. والمهم هنا هو أن يتواءم تاريخ المؤسَّسة مع قيمها واستراتيجيَّتها حتَّى تنجح في تجديد نفسها؛ ولذا يعدُّ تاريخ المؤسَّسة كاللّحمة التي تربط قيم المؤسَّسة، وبصيرتها، وخياراتها بعضها ببعض.

«يصنع المستقبل من يستعد له اليوم». مالكولم إكس

الإعداد للمستقبل

تحتاج المؤسَّسات إلى إجراء دراسات متعمِّقة على بيئتها المحيطة كي تحسِّن ممارسة الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. ولا يتطلَّب الأمر إنفاق مبالغ طائلة، وإنما قضاء بعض الوقت مع فريقك عبر جلسات العصف الذهني واستخلاص دروس واستنباط أفكار جديدة كما حدث مع «مارك ستيفنز» ومطعمه الشهير.

ففي معهد متخصص في استشراف ودراسات المستقبل مثلاً، يمكن إجراء الدراسات ووضع التنبؤات وإجراء التحليلات في مجالات متعددة تشمل:

* الشخصيات العظيمة وما يميِّزها.

* الاتجاهات والأفكار الاقتصاديَّة الجديدة.

* التقنية المتقدمة ومتغيراتها.

* الصحَّة والعلوم.

* التفكير الاستباقي وإدارة التغيير.

* المعادن والكائنات التي قد تصبح نادرة.

* الاستدامة.

* مناجم البيانات واستخداماتها المستقبلة.

* مستقبل صناعة النشر.

* تكرار الكوارث الطبيعيَّة والتغيُّر المناخي

* تغيُّر موازين القُوى في الشرق والغرب.

* الطاقة المتجددة والنظيفة.

* ندرة المياه.

* الطباعة ثلاثيَّة الأبعاد.

رسم الخريطة

الخرائط من أهمِّ أدوات رسم وملاحظة أنماط التغيير واتجاهاته، وكذلك العلاقة بين مختلف الاتجاهات وكيفيَّة تأثير بعضها في بعض، إضافة إلى إضفاء المعاني على هذه وتلك، مما يساعدك على تحديد كل ما يحتاج إلى التغيير في مؤسَّستك وإحداث هذا التغيير بطريقة فعَّالة. حين يشترك فريق العمل في رسم خريطة طريق للتغيير، فإنه يُعنى بجمع المعلومات التي يكمل بعضها بعضاً، ثم يضع تصوُّراً لما قد يكون عليه المستقبل؛ ومن ثم تحديد الصعوبات وكيفيَّة التعامل معها؛ إمَّا بتعديل المسار أو تغيير الاتجاه كُليَّةً.

يلي تحديد ما يحتاج التغيير إلى ربط الاتجاهات الجديدة بالواقع القائم في مؤسَّستك. قد تكون توجُّهات السوق غير واضحة في الوقت الحالي، مما يحول دون تكوين صورة كاملة لعالم الأعمال. وعليك هنا استكشاف البيئة المحيطة، وطرح العديد من التساؤلات لاستخلاص المعلومات التي تعبر عن اتجاهات السوق كما يلي:

* ضع قائمة بأسماء منافسيك، واتجاهات السوق الواضحة والمشوَّشة، ثمَّ سل نفسك: كيف ستؤثِّر هذه الاتجاهات في منافسيك؟

* كيف تبدو دورة التجديد المؤسَّسي لديك؟

* من هم عملاؤك وكيف تصنِّفهم؟

* كيف تتغير الأبحاث وما اتجاهاتها وهل يفرض هذا التغيير توسيع دورة التغيير

المؤسَّسي أم تقليصها؟

* هل السوق في حالة اضطراب أم نشاط أم سكون؟

* ما المهارات والقدرات التي يحتاج إليها موظَّفوك وتناسب شخصيَّاتهم؟

* كيف ستتعامل مع الأعباء الخارجية والقيود واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية؟

الفوضى

يعرِّف الفيلسوف «راسل أكوف» الفوضى بأنَّها «مجموعة المشكلات المتشابكة والمعقدة بشكل يجعلها تبدو غير قابلة للحل». ولذا يعتبرها الخبراء من الحالات المزمنة والمركبة التي تشبه الأمراض الخبيثة. إلا أن التعريف الصحيح من وجهة نظرنا هو أن «الفوضى مجموعة من المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف». وفي سياق استشراف المستقبل، فإن الفوضى تسدُّ الطريق الذي نسلكه باتجاه المستقبل، وتعرقل مسيرتك أو تبطئ حركتك وتؤخر وصولك إليه.

وتعتمد الفوضى في تأثيرها على مزيج المشكلات التي تكونها وتركيبة كلِّ مشكلة وكيفيَّة تفاعل المشكلات بعضها مع بعض، أو كل منها على حدة. وهذا يعني أنَّك لا تستطيع التخلُّص من الفوضى، لكنَّك تستطيع إدارتها: حيث إنَّ محاولة التخلُّص من الفوضى تماماً تُفضي إلى مزيد من الأزمات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ المشكلات لا تنفصل عن الفوضى؛ فمهما كانت طبيعتها، فإن المشكلات تبقى جزءاً لا يتجزَّأ من منظومة مشوَّشة يتعذَّر معرفة أبعادها ويستحيل التنبُّؤ بطريقة عملها.

كما يزيد حجم الفوضى من جرَّاء تعقيد المشكلات؛ فمن شأن التعقيد أن يُفاقم التفكير المتشظِّي وغير المترابط، الأمر الذي يجعلك غير قادر على إدارة الفوضى لأنَّه يحرمك من التفكير الجمعي أو حتى ممارسة العصف الذهني، وهنا يصبح التعقيد مرعباً وغير قابل للتحكُّم، مما قد يُحَوِّل محاولة استعادة السيطرة على الأمور إلى شكل من أشكال الاسترخاء والسلبية والنزوع إلى حلِّ المشكلات

الهامشية، كل منها على حدة وبشكل منفصل.

يجب أن يفهم قادة المؤسَّسات طبيعة الفوضى، كي يتمكَّنوا من إيجاد حلول لها عبر تداولها وتناولها بالتحليل والفحص مع فرقهم وبمشاركة كل المعنيين، لكي يرسموا خريطة طريق للخروج من مآزق الفوضى التي يواجهونها، واضعين التصوُّرات والخطط للتعاطي معها وإدارتها.

تطبيق في إدارة الفوضى

* صف نوعاً أو شكلاً من الفوضى التي تواجهك واتفق على هذا الوصف مع فريقك.

* تخيَّل كيف سيبدو المستقبل بعد أن تنجحوا في إدارة الفوضى!

* ماذا فعلتم لتحقيق تلك النتائج الإيجابية؟

* هذا هو ما نسميه تفكيراً تباعديّاً (أي إنّك تتخيَّل ما سيكون عليه المستقبل كي تدير الحاضر بالشكل الذي تروم أن يكون مستقبلك عليه). كيف رتَّبت أفكارك؟ ما الذي يجب إحرازه لتصل إلى المستقبل المنشود؟

* اختبر التحدِّيات وحدد الإجراءات اللازمة لمواجهتها قبل أن تبدأ بتنفيذ خططك، كي تتحاشى الوقوع في الأزمات.

* ماذا تعلَّمت من الفوضى؟

العملة المشفَّرة

تُعرّف العملة المشفرة أو «المعمَّاة» بأنها عملة افتراضيَّة يُستعاض بها عن العملات الماليَّة بهدف الحفاظ على أمن المعاملات الماليَّة والتجاريَّة (بمعنى أنَّ مخترع العملة المشفَّرة يستخدم الاستشراف المستقبلي لضمان أمن التعاملات الماليَّة). لقد ابتكرت أوَّل عملة معمَّاة عام 2009 وأطلق عليها اسم «بيت كوين». ويضاف

إلى كون العملة المعمَّاة طريقة جديدة لشراء البضائع، فإنها تساعد على الشراء من دون اللجوء إلى وسيط مثل المصارف أو بطاقات الائتمان، مع الاحتفاظ بالثقة القائمة بين البائع والمشتري؛ لأنها تضمن توافر التمويل لدى المشتري، وضمان وصولها إلى البائع من دون مشاكل.

ونظراً إلى استبعاد «بيت كوين» للوسطاء، فإن الباعة والمشترين لا يدفعون سوى مصاريف نقديَّة زهيدة. ورغم كونها عملة متاحة للتداول، فإنَّها معتمدة، ومؤمَّنة، وممولة لنفسها. هذا يعني أنَّ «بيت كوين» تستخدم نفسها لدفع نفقات التداول الإلكتروني الذي تتمُّ التعاملات من خلاله. ومن ثمَّ، لا تتطلَّب «بيت كوين» مصاريف عالية مثل رسوم البنوك والمصارف وغيرها من المؤسَّسات الائتمانيَّة.

هذا لا يعني أنَّ العملات المعمَّاة بلا مشاكل؛ إذ تحيط بها مجموعة من المشكلات مثل عدم ثبات قيمتها، وعدم وضوح موقفها القانوني، فضلاً عن سهولة استخدامها والأحجام الكبيرة التي يمكن التعامل بها، مما حتم إعادة النظر إلى تلك العملة من أساسها. غير أنَّ مسألة استخدام العملة المعمَّاة في حدِّ ذاتها أمر مربك، واتجاه مالي قد يحدث انقلاباً في مجال التعاملات الماليَّة والتجاريَّة. ويرجع هذا إلى ثلاثة أسباب:

1. تسمح العملة المعمَّاة بالدفع المباشر لأي شخص في أي مكان وفي أي وقت. فهي تتيح لمن لا يملكون حسابات مصرفيَّة فرصة الدفع السهل والسريع في جميع أنحاء العالم من دون الحاجة إلى دفع رسوم مصرفيَّة كبيرة.

2. تفتح مجالات الدفع الإلكتروني مقابل البضائع زهيدة الثمن، من دون أن يُضطر المستهلك إلى دفع رسوم إضافيَّة على ما يشتريه.

3. تجعل التعاملات الصغيرة أكثر سهولة حين لا تكون هناك رسوم مصرفيَّة: كأن تتيح لك فرصة شراء ما تحتاج إليه فقط ولو كان منتجاً واحداً بثمن معقول،

دون الحاجة إلى دفع اشتراك (كأن تشتري كتاباً بثمن زهيد أو جريدة دون دفع اشتراك سنوي لدار النشر).

وأحدث العملات المعمَّاة هي «دارك كوين» و« أورورا كوين» المتوقَّع أن تسهِّل المعاملات الماليَّة بشكل أكبر، لكنَّنا لا نزال في حاجة إلى الاستشراف الاستراتيجي للتعاطي مع ما قد تُحدِثه من إرباك لنماذج الأعمال، واستكشاف الفرص التي ستتيحها، ثم وضع خطط لتحاشي المخاطر التي قد تنشأ عن استخدام تلك العملات.

دراسة حالة

كيف تكتشف مؤسَّسات تكنولوجيا المعلومات العالميَّة قيمة العملاء

رسَخ في ذهن كبار المديرين في إحدى مؤسَّسات تكنولوجيا المعلومات أنَّ نشر السلوك الإيجابي داخل المؤسَّسة سيرفع قيمة أسهمها. كانت المؤسَّسة تخطِّط لطرح أسهمها في سوق الأوراق الماليَّة في المستقبل القريب، فطلبوا منَّا تصميم ورشة عمل عن «استكشاف التميز» لمساعدتهم على معرفة تقييم العملاء للمؤسَّسة، وأطلقوا على ورشة العمل اسم «تقدير مواطن القوى ونشرها».

شارك في الورشة بعض العملاء، والشركاء، والمورِّدين الذين حاولوا استقراء ما يفكِّر فيه الناس، وما يعجبهم من أعمال المؤسَّسة وما يروق للعملاء والمورِّدين. ثم وضع المشاركون تصوُّراً لما سيكون عليه مستقبل المؤسَّسة طبقاً لما تبادلوه من قصص ومواقف وحالات، ما مكَّنهم من تحديد مجموعة من العمليَّات والتحسينات الضرورية للتميز والتي تحتاج إلى (تقدير وترسيخ ونشر). وقد تمَّ نشر اكتشافاتهم وتوصياتهم في جميع فروع المؤسَّسة عبر العالم لمشاركة ما تعلَّموه من خلال شبكة المعلومات الداخليَّة في المؤسَّسة.

روى لنا أحد العملاء قصَّة بعنوان «مشاركة الأعباء»: فحين كان يخطِّط

للاستثمار في أحد الأجهزة، كان يواجه صعوبات في التمويل، وكان مدير المبيعات المسؤول عن حسابه يساعده على الوصول إلى طريقة تناسب كليهما لشراء النظام دفعة واحدة، دون تقسيط. حدث هذا في تسعينيَّات القرن الماضي حين كان التمويل أقلَّ مرونة ممَّا هو عليه الآن. روى العميل هذه القصَّة اعترافاً منه بفضل مدير حسابه في مشاركته أعباء تمويل شراء الجهاز. ترتَّب على ذلك أن خصَّصت المؤسَّسة جائزة للتميُّز يستطيع العملاء، والشركاء، والمورِّدون ترشيح من يعتقدونه أهلاً لها، كما تمَّت مشاركة القصص مع العملاء المحتملين ونشرها على موقع المؤسَّسة. وهكذا وجد فريق المؤسَّسة هذه الأعمال محفِّزة ومشجِّعة للجميع، ما حدا بفريق المديرين التنفيذيِّين إلى دعمها بقوة.

نخلص من الطروحات السابقة إلى أَنَّ المؤسسات مثل الأفراد تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل، وأنَّ مسؤولية ذلك تقع على عاتق قادة المؤسسات أولاً، لكنها لا تقتصر عليهم. ورغم أن للاستشراف مناهجه وأدواته وخبراته، إلا أَنَّ له مداخل سهلة ونماذج بسيطة متاحة للجميع؛ وهي مداخل وأساليب لا تحتاج إلى موارد ضخمة، أو ذكاءات عبقرية. بل تحتاج إلى جهود منظمة وقيادة حقيقية وثقافة مؤسسية، تؤمن بأن الخطط الاستراتيجية والرؤية المستقبلية هي أساس استدامة المؤسسات وتفوق المجتمعات.





ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

شغف القيادة

تجربة خمسين عاماً من التغيير
والإصلاح في الخدمة العامة

تأليف:
روبرت جيتس





البيروقراطية والتغيير

اللوائح، الروتين، والقوانين كلُّها أقنعة تُخفي وراءها وجهاً لا يسر الناظرين والمتعاملين؛ إنَّه الوجه الشاحب لـ«البيروقراطيَّة»، تلك الكلمة اليونانية التي دخلت قاموس اللغة العربية لتعبِّر عن الإجراءات التي يجب إعمالها لإتمام مهمَّة أو الحصول على خدمة. مصطلح «بيروقراطيَّة» يعني «حُكم المكتب» أي تحكُّم الجماد في الإنسان، والثابت في المتغير مصالحك تتعطَّل، وأنت تتحرَّك في دائرة مغلقة تبدأ بموظَّف الأرشيف، ثم تنتهي لديه بعد أن تتركه لدى السكرتير الثاني، ثمَّ السكرتير الأول الذي يرسلك بدوره إلى مساعد المدير، فيطلب منك التوجُّه إلى المدير حتَّى تصاب بالكلل والملل، أو تترك النتائج للحظ الذي ربما يبتسم لك، أو يُبقي على عبوسه البيروقراطي العتيد. هكذا تكون البيروقراطيَّة وفي عصر الإدارة الإلكترونية، لا بد أن تَطالها رياح التغيير، فكل المؤسسات الحكومية في العالم بحاجة إلى تغيير، فهل أنت من المصلحين؟

البيروقراطيَّة تخذل أكثر مما تخدم

الجميع يكرهون البيروقراطيَّة، ومنهم من يعملون بها، وفي هذا يقول «نابليون بونابرت»: «البيروقراطيَّة وليدة الكراهية الناجمة عن الغباء وعدم الكفاءة»، فقد

انحرفت البيروقراطيَّة عن طريقها بعد أن صارت عدواً للناس عامَّة، ومقاومة للتغيير، وحاجبة للواقع، وغير جديرة بخدمة المجتمع. هذا، وقليلون هم من يختارون العمل في وظائف حكوميَّة؛ لا ليجعلوا حياة الآخرين جحيماً، أو ليَحُولوا دون تحقيق الناس أهدافهم. لا ينبع كلامي هذا من فراغ، بل من عقود عملت فيها مع موظَّفي حكومة موهوبين ومتفانين في عملهم؛ ومع ذلك فإن ممثلاً كوميدياً كـ «ويل روجرز» يقول مازحاً: «لست مضطراً إلى بذل أيِّ مجهود في تأليف النكات؛ كلُّ ما عليَّ هو أن أراقب موظَّفي الحكومة وأدوِّن ما يفعلونه».

ولكن لا تقتصر البيروقراطيَّة على دواوين الحكومة فقط، فللقطاع الخاص وعالم الأعمال البيروقراطيَّة الخاصَّة بهما. لقد بات تقليص النفقات عبئاً كبيراً يثقل كاهل القطاعين العام والخاص، ما وضع الكثير من العقبات في طريق تطوير كليهما وإصلاحه، وخاصَّة في ظلِّ التغيير المطرد للظروف، وتتمثَّل بعض تلك العقبات في ثقافة معارضة التغيير، فضلاً على إصرار بعض صغار الموظَّفين على استبقاء أوضاعهم ونصيبهم من الربح أو حتَّى رواتبهم الثابتة أو رفضهم العمل بتوجيهات الإدارة العليا أو تنفيذ تعليماتها.

ومن ثمَّ، تعد إزالة النظم البائدة وتعديل اللوائح البالية في مؤسَّسات القطاعين العام والخاص من أصعب التحديات، وبات من يحتمل تلك التحديات وتداعياتها الممثلة في القرارات الخاطئة، ومعوقات سير العمل، وما ينجم عن الاثنين من فوضى وخسائر؛ من الصابرين والمرابطين الصامدين.

ولهذا، يقتضي تحقيق النجاح والاستقرار الوظيفي أن يبذل قادة المؤسَّسات وموظَّفوها جهداً جهيداً لتطوير المؤسَّسات الحكومية وتغييرها إلى الأفضل، وكذا للتغلُّب على التراخي، وســوء الخدمة، والتسويف وتعطيل المصالح اللذين ينجمان عن هرميَّة المؤسَّسات (كأن تُضطر إلى أخذ موافقة مساعد المدير، ثمَّ المدير، ثمَّ رئيس القطاع لإنهاء مهمَّتك)، إضافة إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار. لهذا جرت العادة على ألا يكتب البقاء للشركات التي لا تشجِّع التجديد، ولا تسعى سعياً حثيثاً لتقليص النفقات، أو تقليل عدد المديرين لتسهيل مهمَّة العملاء وإسعادهم.

ويواجه القطاع العام معوِّقات من نوع خاص في أثناء محاولته إصلاح أحواله المتردِّية. تتمثَّل هذه المعوِّقات في:

* تقليص النفقات
* رفع كفاءة الخدمة والإنتاج
* تشجيع التجديد
* التغيُّر لمواكبة تحدِّيات العصر

قد تتفاوت هذه المعوِّقات في حجمها أو غرضها من مؤسَّسة إلى أخرى، لكنَّ تأثيرها يظلُّ سلبياً. وتعدُّ الحاجة إلى الشفافية في اتخاذ القرارات من متطلَّبات الإصلاح المؤسَّسي في المؤسَّسات كافَّة.

فلِمَ لا يضع تنفيذيُّو الشركات خططهم في اجتماع علني؟ ولِمَ لا يتخذون قرارات إعادة هيكلة المؤسَّسة أمام الموظَّفين كافَّة؟ وما الذي يمنعهم من وضع السياسات الخاصَّة بالموظفين في حضور الموظفين أنفسهم؟ ولماذا لا يلتقي رئيسُ مجلس الإدارة أعضاءَ المجلس لمناقشة استراتيجيَّات المستقبل في مكان عام؟ لا يعني هذا إفشاء أسرار المؤسَّسة أو إشاعة الفوضى، بل يعني منح فرصة إبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيَّات، حتى إنَّ بعض مؤسَّسات القطاع الخاص تعتبر هذه الأمور صعبة أيضاً، لأن بعضها موضوع تحت مجهر رقابة القطاع العام أو إشرافه بحجة مكافحة الفساد والرشوة، وخوفاً من الغش في بعض المشاريع الحيوية مثل أبحاث الفضاء، والدفاع، والبنوك، والأموال، والاتصالات، والإعلام الاجتماعي، والإنترنت، والصناعات الدوائيَّة (مثل خضوع شركات الأدوية لرقابة وزارة الصحَّة وخضوع البنوك لرقابة البنوك المركزية).

حدد اتجاه مؤسستك.. «أرني رؤيتك»

يستطيع القادة ذوو البصيرة النافذة أن ينتقوا الأفضل لمؤسَّساتهم، فضلاً عن قدرتهم على رسم خارطة طريق تأخذ مؤسَّساتهم إلى مستقبل أفضل، فالتحول

المؤسَّسي يبدأ بالقمَّة (أي بالقادة والرؤساء)؛ لكنَّ القادة لا يحقِّقون النجاح بمفردهم، بل بمساعدة جميع الموظَّفين وجعل كلِّ موظَّف قائداً في موقعه؛ فنحن جميعاً قادة في مواقعنا (مهما كانت بسيطة)، لكنَّنا نحتاج إلى من يطلق العنان لمواهبنا ويهيِّئنا لتفعيل التغيير.

لكي ينجح قادة التغيير، عليهم أن يتمتَّعوا بالخيال والقدرة على تحويل الخيال إلى واقع. عليهم أن يستحضروا المستقبل، وأن يعيشوا فيه، وأن يكوِّنوا فرق عمل تعينهم على تحقيق رؤيتهم المستقبلية.

هناك كثير من القادة ذوي البصيرة في مجال الأعمال مثل «آلان مولالي» الرئيس التنفيذي لشركة «فورد»، و«بيل جيتس» مؤسِّس «مايكروسوفت»، و«شيريل ساندبرج» الرئيس التنفيذي لـ«فيس بوك»، و«هوارد شولتز» الرئيس التنفيذي لـ«ستاربكس»، و«جيف بيزوس» الرئيس التنفيذي لـ«أمازون». وهناك بالمقابل قادة لا يستطيعون التحرك نحو المستقبل، فيدفعون مؤسَّساتهم إلى هوَّة الفشل.

وعلى هذا يعلِّق «جاك بارزون» في كتابه: «من القمَّة إلى القاع» بقوله: قلَّما تجتمع المهارات السياسية والجدارات الإدارية (سواء فرادى أو بعضها مع بعض) في شخص واحد، فالمهارات السياسية تعطينا القدرة على معرفة ما يجب عمله، واختيار اللحظة المناسبة للعمل، وكيفية تكليف الآخرين بمهمَّة معيَّنة. أمَّا الجدارات الإدارية، فهي ضرورية لفرض النظام حين تعمُّ الفوضى. ويتحتَّم على قادة المؤسَّسات الحفاظ على النظام على مستوى العمليات والعاملين سواءً، هذا إن أرادوا لمؤسَّساتهم النجاح.

وضع الاستراتيجيَّة

قد يندفع القادة الجدد نحو تحقيق الأهداف الواضحة، مهملين خططهم القديمة، وهذا لا ينبغي أن يحدث. في الإدارة الحكومية بوجه خاص، نرى

أنَّ القادة يأتون متحمِّسين، وقد أعدُّوا خطباً عصماء تُزَيِّن ما ينوون إنجازه، ثمَّ تذهب وعودهم أدراج الرياح: فلم يرسموا خططاً يتبعها موظَّفوهم، ولم يضعوا استراتيجيَّات لينفِّذوها. لكي يتمكَّن القادة من تفعيل التغيير (سواء في القطاع العام أو الخاص) عليهم أن يتلمَّسوا دعم صغار الموظَّفين الذين يقع على عاتقهم توصيل رسالة المؤسَّسة، ما يجعل احترام هؤلاء الموظَّفين وتقدير دورهم أمراً حيوياً.

على القادة الحكوميين الجدد أن يُطمئنوا جميع من يتشكَّكون في نواياهم (ينطبق هذا على جميع العاملين في المؤسَّسة). على الأقل عليهم تهدئة معارضيهم، أو إبعادهم عن الساحة كي يتسنَّى لهم تنفيذ خططهم في هدوء ومن دون جلبة، وكذا كسب المعاونين والحلفاء. الجدير بالذكر أنَّ كثيراً من القادة الجدد لا يخصصون وقتاً أو يبذلون جهداً للاستعداد للتغيير، تاركين هذه الأمور للمناسبات وللظروف ولا يتحركون إلا بعد تفاقم المشكلات، ويا ليتهم يستعدون للتغيير كما تستعد الفرق الفنية لإنتاج العروض المسرحية أو السينمائية.

حين كنت رئيساً لجامعة «إيه آند إم»، اعتبرت نفسي مفوَّضاً أو (المحامي العام) للطلاب، داعماً كلَّ من اعتقدت أنَّه من ضحايا البيروقراطيَّة بصلابتها وتشدُّدها (خاصَّةً إن كانت المسألة متعلِّقة بالدرجات، أو المصروفات، أو لوائح الجامعة أو غيرها من المسائل الإداريَّة المعقَّدة)، ففي صيف إحدى السنوات، ألغيت ثلاثة آلاف تذكرة مخالفة فرضها حرس الجامعة على الطلاب الجدد لأنهم أوقفوا سيَّاراتهم في المكان الخطأ، كما نجح بعض الطلاب في إقناعي بعدم تحويل سكنهم الصغير إلى مكاتب، ووافقت على التماس الطلاب بالبقاء في سكنهم عاماً إضافياً، وما شابه ذلك من المواقف التي انتصرت فيها للطلاب ضد النظام، حيث رأيت البعد الإنساني أهم من النظام البيروقراطي.

لقد أعطيت الطلاب كثيراً من وقتي، ودعوتهم لحضور اجتماعاتي بأساتذتهم، فضلاً عن مقابلاتي العامة معهم للإجابة عن تساؤلاتهم. كما

كنت أحضر جميع المناسبات التي ينظِّمها الطلاب، وعيَّنت طلاباً في اللجان البحثية، ومجموعات العمل، والمجالس الجامعية، ما جعلهم يدعمون الكثير من مبادراتي الهادفة إلى التغيير التي كان أهمَّها الدعوة إلى تنوُّع الأنشطة. لقد نجحت في كسب ثقة الطلاب، وحين تركت الجامعة لتولِّي وزارة الدفاع، حضر الآلاف منهم حفل توديعي.

القائد يفكر ويخطط

يتطلَّب التحوُّل من البيروقراطيَّة إلى المرونة الإدارية بذل الجهد وإعارة الانتباه لكل التفاصيل: فحين يعزم القائد أن يحدِث تغييراً تحوُّلياً في مؤسَّسته، عليه أن يكرِّس لها وقته ومجهوده، فما دام قائد المؤسَّسة مستيقظاً، فعليه أن يمعِن التفكير فيما سيعمل وكيف سيعمله، فلا يترك أيَّ شيء للصدفة، أو أن يعتبر أيَّ شيء تافهاً أو قليل الفائدة. عليه أن يضع استراتيجيَّة عامة ويرسم خطَّة لكلِّ ما قد يحدث أو يطرأ من تحدِّيات؛ فقبل المقابلات والمؤتمرات الصحفية التي كنت أشارك فيها أو أعقدها، كنت دائماً أمعِن التفكير في كيفية تنفيذ خطَّتي الإصلاحية، لأن إصلاح البيروقراطيَّة أمر بالغ التعقيد، وكل تغيير جذري يكون مشوباً بالغموض والالتباس، كما أن الخطط الغامضة تهدِّد جهود التغيير بالانهيار. ولأن وضع الاستراتيجيَّات يستغرق وقتاً كبيراً، فقد يَسقط بعض قادة المؤسَّسات في فخِّ الاجتماعات اليومية، والمشكلات المعتادة، والسفر، متجاهلين خطَّة التغيير. ولهذا كنت أكرِّس ساعة أو أكثر من وقتي للعمل على خطَّة التغيير. ففي الأحوال المعتادة، كان يومي يعجُّ بطلبات لا تنتهي، ولولا حرصي الشديد، لابتلعت المسائل الروتينية يوم العمل بأسره، لكنَّني كنت أخصِّص فترة أسميتها «لحظات الهدوء» للتفكير فيما حقَّقته من تقدُّم في تنفيذ خطَّتي، وما كان يواجهني من مشكلات في التنفيذ وكيفية حلِّها، وتقييم أداء مختلف الأفراد لمعرفة ما إذا كان كافياً لحلِّ المشكلات وتنفيذ الخطط، إضافة إلى وضع استراتيجيَّات لتنفيذ خطط التغيير.

نحو الإصلاح

يعدُّ استقطاب الموظَّفين من مختلف إدارات المؤسَّسة ودعوتهم للعمل خارج كهوف البيروقراطيَّة بهدف الوصول إلى مواهبهم والاستفادة بها من أهمِّ خطوات إصلاح المؤسَّسات.

وهناك مجموعات عمل مخصَّصة لمقاومة البيروقراطيَّة؛ فالبيروقراطيَّة في القطاع العام تتسم بالجمود، وخاصَّة في المؤسَّسات الهرميَّة حيث يقتصر تبادل المعلومات على العاملين في قمَّة الهرم الإداري؛ لكنَّ مجموعات العمل المصمَّمة بشكل جيِّد تلعب دوراً مهماً في توصيل المعلومات والتنسيق فيما بينها لكسر الروتين ودعم الشفافية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ تكليف مجموعة بعينها بالقيام بمهمَّة يدعم تكوين علاقات بين أعضاء تلك المجموعة، ومن المعروف أنَّ تلك العلاقات تستمرُّ حتَّى بعد انتهاء المهمَّة، ما يجعل توصيل المعلومات فيما بعد أمراً مضموناً.

حين يعزم قائد المؤسَّسة على إصلاحها، فعليه أن يبذل جهداً جهيداً في تحقيق الشفافية، منادياً بأهميتها، مع مشاركة المعلومات الخاصَّة بالإصلاح المؤسَّسي داخل المؤسَّسة وخارجها. هذا، ولا يعبأ القادة – في كثير من الأحيان – بمسألة مشاركة موظَّفيهم بتبادل المعلومات عن برامج التغيير، أو اتجاه المؤسَّسة، أو أهدافها، أو ثقافة المؤسَّسة. وهذا لا يعني أن يعطي القائد كلَّ موظَّف بطاقة مغلَّفة ومكتوباً عليها رسالة المؤسَّسة وقيمها، ما يُشعِر الموظَّفين بالملل، ويجعلهم يهملون تلك الأدوات أو يتجاهلونها.

إنَّ الدعوة للشفافية لا يُستجاب لها إلا إذا صدرت من القائد نفسه، ونبعت من جهوده لتوصيل رسالة المؤسَّسة وخططها لموظَّفيه، لا من إدارة الموارد البشرية أو من نائب الرئيس التنفيذي للاتصال المؤسسي. إنَّ توصيل رسالة المؤسَّسة، وطموحاتها، وتطلُّعاتها هو مهمَّة القائد، لا معاونيه: حيث يضع عليها صبغته الخاصَّة وخلاصة تجربته وأفكاره، ما يجعله أكثر صدقاً وتأثيراً، فليس التحدُّث

عن ثقافة المؤسَّسة مجرَّد كلام عاطفي وحماسي يلقيه قائد مترف من برجه العاجي ليسمع التصفيق الحاد، بل هو حديث هادئ يصدر عن قائد حكيم يرغب في إبلاغ موظَّفيه كلَّ ما استجدَّ من أمور في أداء المؤسَّسة، والتغيُّرات المنتظرة أيضاً، فضلاً عن التطوُّرات الأخرى في عالم الأعمال. في أثناء عملي عضواً في مجالس إدارة عدَّة شركات، قابلت عدداً لا بأس به من رؤساء مجالس الإدارة المتميِّزين الذين اعتادوا عقد اجتماعات دوريَّة مع كبار التنفيذيِّين ومختلف أطياف الموظَّفين ليلقوا الضوء على ثقافة المؤسَّسة، ويطلعوهم على كلِّ ما هو جديد، ويحمِّسوهم على العمل. على القائد الذي ينفِّذ الإصلاح في بيئة تخنقها قيود اللوائح والقوانين أن يحدِّد كمَّ التحليل المطلوب قبل اتخاذ القرارات أو التصرُّف، غير أنَّ التحليل ليس مبرِّراً للتردُّد، أو الإحجام عن العمل.

ليتمكَّن القائد من تنفيذ الإصلاح، عليه أن يستوعب المعلومات المتاحة، ويتخذ القرارات، ويكلِّف معاونيه بالتصرُّف، ويراقب العمل ويتابع سيره من خلال منظومة واضحة، ويحاسب موظَّفيه، من دون الغرق في صغائر الأمور؛ إذ تختلف معرفة التفاصيل الدقيقة والمهمَّة عن التدخُّل في أمور يستطيع الموظَّفون تولِّي أمرها.

ولأن إدارة التغيير من أصعب مهمات القيادة، فحريٌّ بالقائد أن يعرف نوع التغيير المطلوب (في العمليات، أم في الخدمات، أم الإنتاج.. إلخ)، وأيُّ نوع من التغيير يجب تفعيله، ومن يستطيع اعتباره مصدراً موثوقاً به لاستقاء المعلومات أو العكس، وما إن كانت توصياته ستقود نحو تفعيل التغيير المنشود، وإذا ما كانت قراراته تنفَّذ بفاعلية. صحيح أنَّ القائد يجب أن ينظر إلى الصورة الكاملة، لكن حريٌّ به أن يهتمَّ ببعض التفاصيل. بعبارةٍ أدق: عليه أن يراجع كلَّ ما يقدَّم له من تقارير، وأن يفرز كلَّ ما يرد إليه من معلومات، كي يطَّلع على كل دهاليز المؤسَّسة وأحوالها وأحوال موظَّفيها بشكل يومي ومنتظم.

على القائد أن يكون دائم التعلُّم، والاستماع، والتساؤل، كما عليه أن يعمل على

جمع القدر الكافي من المعلومات ويعرف من يضمر له الضغائن أو يحاول الإيقاع به، ومن يضلِّله بمعلومات خاطئة، والسبب وراء ما يصله من معلومات خاطئة (هل هو جهل ناقلها أم محاولته تضليل القائد وتحييده عن المسار الصحيح)، وما إذا كانت خياراته وتوصياته قائمة على بيانات صحيحة.

حين يكون القائد على دراية بالتفاصيل الدقيقة لأحوال المؤسَّسة والموظَّفين، سرعان ما سيعرف الموظَّفون أنَّ عليهم مراجعة عملهم والتدقيق فيه، وخاصَّة إن كانت هناك شركات مراجعة ومراقبة ستضطلع بعملية الرقابة والمتابعة. أما إن كان القائد ممَّن يدقِّقون في أخطاء الكتابة، وشكل النصوص، وغيرها من التفاهات بدافع من الخوف أو تصيُّد الأخطاء، فسيأتي بنتائج عكسيَّة في العمل.

تعدُّ المتابعة من أهمِّ آليَّات تفعيل التغيير، حيث يجب على القائد:

* أن يكون حاضراً: فالحضور والمشاركة أمر ضروري كي يراه موظَّفوه ويشعروا بتحفيزه لهم وهو يتابع سير العمل. وهذه مهمة لا يحبذ أن يفوضها القائد لمساعديه.

* أن ينخرط في العمل ويشارك فيه: لا يمكن محو البيروقراطيَّة إلا إذا شارك القائد في مبادرات التغيير الإيجابي وتابع تطويرها.

* أن يضع استراتيجية تشاركية وينفذها بفاعلية ويتخذ القرارات بشفافية، ويطلع على كل ما يجري في المؤسسة دون الانهماك في التفاصيل الصغيرة والغرق فيها.

الناس هم الأساس

يجب أن يشعر الموظَّفون أنَّهم مهمُّون لدى الإدارة، وعلى القائد أن يجعل موظَّفيه فخورين بعملهم ومكانهم ومكانتهم، سواء أكان هذا القائد رئيساً تنفيذياً لإحدى المؤسَّسات، أم مديراً متوسطاً أم موظفاً بسيطاً.

من الممكن أن تتعقَّد مهمَّة القائد وتُمْنَى جهوده في تقدير الموظفين بالفشل إن كانت رسالة المؤسَّسة غير واضحة، أو كانت أهداف التغيير مستحيلة وبعيدة المنال، أو أن يشعر بعض من يعملون في المنظومة البيروقراطيَّة أنَّ أعمالهم غير ذات جدوى. وأكثر ما كان يقلقني كوزير دفاع هو أن يتعرض جنودنا وخبراؤنا وموظفونا للخطر وهم يؤدون مهمات ليست ذات معنى، لأنها غير ضرورية. فالإنسان لكي يؤدي عملاً يجب أن يؤمن بداية بقيمة ومعنى وأهداف ذلك العمل، ويعتبره واجباً شخصياً ووطنياً وإنسانياً عظيماً.

أما عندما لا يكشف القائد عن نواياه، ولا يعمل بشفافية ولا يكون حاضراً، فلن يبادر الموظَّفون بطلب التوضيح بسبب صعوبة الوصول إليه بسبب التنظيم الهرمي للمؤسَّسة وكثرة المساعدين الذين يحولون دون وصول الموظَّفين إلى الرئيس، ما يجعل الموظَّفين يسرعون للاستجابة لدعوة يتخيَّلون أنَّها حقيقيَّة أو يخمِّنون ذلك.

كما على القائد ألا يسرف في تأنيب وزجر مرؤوسيه أو توجيه النقد إليهم علانية؛ فهناك عدَّة أساليب يستطيع القائد تحفيز موظَّفيه وتمكينهم من خلالها؛ وهي تعتمد على موقع القائد في الهرم الإداري. من ثمَّ، على القريبين من قمَّة الهرم الإداري أو على قمَّته، ومنها:

* يذكِّرون الموظَّفين دائماً بما يقومون به من أعمال وما يضطلعون به من مهام حيوية لإنجاح المؤسَّسة وتحقيق رسالتها.

* ينتقدون مرؤوسيهم سراً ويركِّزون في أساس المشكلة، لا على الشخص نفسه.

* يوضِّحون لمرؤوسيهم أنَّه حال عدم استيعابهم لقرارات رئيسهم وتوجيهاته، عليهم طلب التوضيح.

* يتحاشون تشكيل مجموعات عمل أو لجان إلا إذا كانوا واثقين من أنها ستقدم توصيات مفيدة وسيتم تنفيذها. ففي كثير من الأحوال (وفي ظلِّ النظم

البيروقراطيَّة) تستهدف مجموعات العمل أو تشكيل اللجان تأجيل اتخاذ بعض القرارات، أو يكون ذاك مبرِّراً لعدم إنجاز أي شيء. إذ تقتضي هزيمة البيروقراطيَّة ألا يتم توجيه جهود العاملين وطاقاتهم نحو أمور صغيرة أو معطِّلة لسير العمل.

* يحدِّدون أهدافاً واضحة وخطواتٍ معلومةً لأيِّ مهمَّة، مع تحمُّل مسؤولية أيِّ خطأ يرتكبونه في اتخاذ القرارات أو وضع الخطط.
* يستمعون لشكاوى مرؤوسيهم ومشكلاتهم.

فالقادة الناجحون، وبخاصَّة قادة الإصلاح، يعاملون مرؤوسيهم باحترام وتقدير؛ في حين يخفق قادة المؤسَّسات البيروقراطيَّة في تحقيق ذلك.

لقد عمل معظمنا، أو لا يزال يعمل تحت رئاسة مدير مزعج: يسيء استغلاله، أو يقلِّل من شأنه، أو يحرجه. مثل هؤلاء الرؤساء موجودون في معظم الإدارات وفي كل المؤسَّسات، غير أنَّ هذه الفئة من الموظفين الإيجابيين قد تتمتَّع بالذكاء، والحضور، والإصرار، والقدرة على إنجاح المهام؛ لكنَّ كلَّ هذا يأتي على حساب أعصاب الموظَّفين وروحهم المعنوية، لأنهم يشعرون بالإحباط حيث باتت بيئة العمل مسمَّمة بالصراخ، والزجر. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ الموظَّفين الذين يعملون في مثل هذه البيئة لن يشعروا بالرغبة في العمل، ولن يطوروا الأمور للأفضل، أو يخدموا العملاء أو ينفذوا التعليمات.

تمكين المرؤوسين

لكي تقود مؤسَّستك نحو التغيُّر للأفضل، عليك بتمكين مرؤوسيك؛ فلا يستطيع القائد تفعيل التغيير (سواء أكان التغيير جذرياً أم بسيطاً) بمفرده، بل عليه أن يستعين بأهل الكفاءة والثقة من فريقه، الذين يجب إشراكُهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط منذ البداية، ولأنَّهم أهل ثقة، على القائد أن يفوِّض لهم السلطة الكافية كي ينفِّذوا الخطط الموضوعة دون معوِّقات، فلا يستطيع القائد

بمفرده متابعة تنفيذ ما تمَّ وضعه من خطط في إدارات المؤسَّسة كافَّة: سواء أكانت مؤسَّسة حكومية أم خاصَّة. حين يمَكِّن القائد مرؤوسيه، فإنه يجعلهم يؤمنون برسالة المؤسَّسة، وبالخطط الموضوعة والأهداف المنشودة، ما يجعل الإصلاح الذي يسعى إليه ممكناً ومستداماً.

تمكين الموظَّفين يجعلهم يطوِّرون أساليبهم في القيادة واتخاذ القرار على مستوى الإدارات التي يعملون بها، ما يقودهم نحو التقدُّم المهني وتكوين كوادر تُعلي من قيمة المؤسَّسة وترفع شأن قائدها، وهكذا يفوز الجميع ويحقِّقون النجاح.

يغتنم القائد الناجح كل فرصة تلوح له لتكريم معاونيه ومرؤوسيه، فرادى كانوا أو مجموعات، ولا يتوانى عن ترك الموظَّفين المتميِّزين ينضمُّون إلى مؤسَّسات أخرى لتحقيق ذواتهم والارتفاع بمستواهم المهني والوظيفي.

كما يعدُّ الصدق والإخلاص أمرين حيويين لنجاح القائد؛ ولذا يحتاج القادة لأن يدركوا أنَّ توفير بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالارتياح في التعبير عن آرائهم بصدق هو أقلُّ ما يجب أن يفعلوه لبثِّ روح الطمأنينة والثقة بنفوس الموظَّفين.

بالمقابل، يُمنى القادة الذين يضربون بالنصائح المخلصة والأمينة عُرض الحائط بالفشل والخيبة. ولا ينبغي أن يتبوَّأ هؤلاء مناصب قياديَّة؛ لأن تمكين الموظَّفين من التعبير عن آرائهم بوضوح وصراحة أهم من الخطب الرنَّانة والعبارات الطنَّانة، فلا شيء يساوي استقبال القائد لآراء مرؤوسيه والاستماع إلى مخاوفهم بصدر رحب، ليكونوا أكثر استعداداً للاقتناع بآرائه وتنفيذها، من دون خوف على مستقبلهم أو وظائفهم.

المساءلة ضرورية لنجاح الإصلاح

من الأخطاء الفادحة التي يرتكبها القادة، عدم محاسبة كبار المسؤولين على الأخطاء الجسيمة التي يرتكبونها أو يغضون الطرف عنها. وهناك عدَّة أمثلة على ذلك منها: فضيحة التأمين الصحِّي على المحاربين القدامى عام 2014، وفضيحة

مرتجعات السيارات بسبب عيوب التصنيع في «جنرال موتورز» عام 2014، وسوء إدارة مؤسسات «فاني ماي» و «فريدي ماك» وغيرهما، ففي كثير من الأحيان، لا تتمُّ محاسبة المسؤولين الحقيقيين عن الكارثة لعدم كفاءتهم، أو إخفاقهم في أداء أعمالهم. فإن لم يُحاسب كبار المسؤولين على الإخفاق في منع الكوارث أو الاستجابة لها، فليس من المدهش ألا يحاسبوا على الاستسلام لقيود وعوائق البيروقراطيَّة.

على القادة العازمين على إصلاح مؤسَّساتهم أن ينسقوا مع جهات التشريع والإشراف ويكسبوا دعمها ومؤازرتها، لأن القائد الذي يخسر دعم هذه الجهات سيجد نفسه عاجزاً عن تفعيل التغيير، وعلى القائد العاجز عن ابتكار طرق للعمل بوعي وضمير مع مراقبيه ومشَرِّعيه أن يترك منصبه لمن هم أبعد نظراً وأكثر قدرة على التخطيط والتنسيق والتنفيذ.

وعلى قائد الإصلاح أن يتخذ من الإعلام أداة لتوصيل رسالته إلى فريقه ولعامة الناس لتساعده على توصيل رسالته وما يسعى إلى تحقيقه من أجل الصالح العام. كما لا ينبغي على القادة أن يستغلُّوا وسائل الإعلام لمصلحتهم الشخصية، فلا يناصبونها العداء إن هي كشفت زلّاتهم وإخفاقهم وتقصيرهم. بل عليهم أن يعتبروها مصدراً للتعلُّم وإشهار مبادرات التغيير بصدق وشفافية. وينطبق هذا على الصحف المحلية، والقنوات المحلية والدولية؛ الخاصة والرسمية.

القادة الجديرون يفرقون بين الكبر والكبرياء

يتصف القائد ذو الكبرياء بقوَّة الشكيمة، والثقة بالنفس، وتقديم مساعديه وإبراز مواهب وإنجاز موظفيه. أما القائد النرجسي والمتعالي فيسعى إلى المجد الشخصي وتضخيم الذات، وتحقيق النجاحات السريعة من أجل الشهرة، لا من أجل الخدمة والإبداع والتميز المؤسسي. وفي هذا يقول «جوزيف بيرسيكو» في كتابه «قادة روزفلت»: «كان الجنرال «جورج مارشال» يمقت «الشخصية الغامضة التي تخلط بين الحزم وقوة الشخصية، وبين سوء الخُلق وإطالة اللسان». ويقول «يوليسيس إس جرانت» في مذكِّراته:

«حـين التحقت بالجيش، لاحظت أنَّـه عندما كان الضبَّاط القدامى يتبوَّؤون مناصب رفيعة، كانوا يتفنَّنون في إهانة مرؤوسيهم وإثقالهم بالكثير من الأوامر والنواهي. كما كان الجنرال «جورج ميد» حادَّ الطباع لدرجة تجعله يزجر كبار الضبَّاط وينهرهم».

القادة يتحلّون بالنزاهة

على مدار حياتهم يحتاج قادة المؤسَّسات العامة أن يقفوا وقفة صدق مع أنفسهم ومع أتباعهم، وقد يضطرون إلى المثول أمام المؤسسات التشريعية أو القضاء مثلاً؛ للإدلاء بشهاداتهم أو تقديم معلومات عن أنفسهم ونشاطاتهم وأداء المؤسسات التي يديرونها. في مثل هذه المواقف الحاسمة يقف القائد وحيداً في مواجهة نفسه ومواجهة العالم أجمع. فإن لم يكن نزيهاً وشجاعاً وصادقاً فسيكون موقفه مهزوزاً وصوته مرتعشاً وأقواله متضاربة، وهذه ليست من صفات القائد الحقيقي. وعلى هذا يعلِّق «هربرت أسكيث» رئيس وزراء بريطانيا في مطلع القرن العشرين (1908 - 1916): «عندما يُصغي إلي الناس وأنا أنادي بالمثاليات وأتحدث كقائد ومُلْهم، وعندما أقضي سنواتٍ طوالاً وأنا أنظِّر وأخطط وأنظم، ثم لا أكسب ثقة من حولي، فكأنني لم أنجز شيئاً وسأكون نسياً منسياً».

الشجاعة أساس الإصلاح

حين نفكِّر في البيروقراطيَّة، فإن الشجاعة لا تخطر ببالنا لأننا نظن أن ليس للبيروقراطيَّة علاقة بالشجاعة. ولكن حين يتصدى أحد قادة الوسط ويواجه رؤساءَه وزملاءه ويصارحهم بأن طريقة عملهم غير فعالة، وأن على المؤسسة أو الفريق ابتكار برنامج للتغيير، فإنه يعتبر قائداً شجاعاً، بغض النظر عن رتبته ودرجته الوظيفية. ولأن كل المؤسسات ونظم العمل والإدارات البيروقراطية تعارض جهود التطوير والتغيير، فإن معارضة أحد المسؤولين للأغلبية تحتاج إلى شجاعة وثقة بالنفس. ولولا المجدِّدون وقادة التغيير لبقيت المؤسسات جامدة وفقدت حيويتها وماتت قبل أن تستكمل مهمتها وتؤدي رسالتها. ودائماً يبدأ

الدفاع عن الوضع القائم داخل المؤسَّسة، ثم ينتقل إلى خارجها عندما يتحالف ذوو المصالح ممن يضيرهم التغيير، مع المناوئين والمنافسين، وبعض المشرعين والباحثين عن فرص للنيل من القائد أو مؤسسته أو مشروعه الإصلاحي. وهنا يتحتَّم على القائد أن يتحَّلى بالشجاعة ليواجه كل القوى والظروف المضادة ويواصل تنفيذ برامجه وخططه الإصلاحية.

القيادة المرحة

لا تستهن بخفة الظل وروح الدعابة ودورها في الإنجاز؛ إذ يتمتَّع القادة العظماء بروح المرح ويشجِّعون غيرهم على الضحك وتبادل الطرائف، دون التخلي عن هيبتهم أو الخلط بين الجد والهزل. وعن أهمِّية الضحك والتحلِّي بروح الفكاهة، ألفت «دوروثي كيرنز جودوين» كتاباً بعنوان: «المتنافسون» يتناول حياة «إبراهام لينكولن» تقول فيه: «يرى علماء النفس أنَّ روح الدعابة هي أفضل الطرق للتكيُّف مع الحزن وأكثرها نضجاً». ويقول «جورج فيلانت»:

«الفكاهة كالأمل؛ فهي تسمح للإنسان بالتركيز على أهدافه وتحمُّل ما لا يمكن تحمُّله».

القيادة في ظل شُّح الموارد

تعـدُّ فترات الركود الاقتصادي وعجز الموازنـة ونقص الموارد الماليـة فرصاً ذهبية لقادة التطوير ليفعِّلـوا التغيير ويتخلصوا من البيروقراطيَّة، ويحسنوا ثقافةَ المؤسَّسة ويعيدوا بنـاء هيكلها الإداري، ويرفعوا من شأنها ويعززوا كفاءتها، ويعيدوا تخصيص الموارد بادئين بالأولويَّات.

فهذه هي أفضل الأوقات لمواجهة الأمر الواقع والبدء ببرامج تغيير جذري لسحق البيروقراطيَّة. قد يعتبر بعض القادة أو من يتوهمون أنهم قادة، عدم توافر الموارد فرصة سانحة للسكون والاستسلام والتذرع بضعف الإمكانات؛ بينما يعتبرها القادة الشجعان ودعاة التغيير فرصة لا تعوض وسلاحاً قوياً يواجهون به مقاومي التغيير ويفرضونه على المؤسَّسة. في مثل هذه الظروف يوَجِّه القادة موارد

مؤسساتهم وبلدانهـم نحو المشروعات الحيوية بناء على الأولويـة، وتأثيرهـا على المدى الطويـل، ويكونون مستعدين لمواجهة النقد وتحمل الضغوط التي يفرضهـا ذو الرؤيـة الضيقـة والمنتفعـون على المدى القصير.

ومن المعروف أن معظم المؤسسات الحكومية الكبرى تعـاني من آفات تبديد الأمـوال، وسـوء استخدام الموارد، ومـن التزوير وإخفاء الحقائق. وهذا ما يعتبره الساسة المنافسون، ووسائل الإعلام المتنوعة المشارب والأهواء، فساداً إدارياً ومخالفاتٍ قانونية يمكن مهاجمتها لأهداف موضوعية أحياناً، ولدوافع شخصية أو انتقامية أحياناً أخرى. وهنا يأتي دور القائد الواثق والابتكاري في انتهاج أساليب علمية وسلوكية وثقافية، واستخدام أدوات سياسية فعالة في علاج تلك الآفات لتخليص مؤسسته منها أولاً، ولتركيز جهوده وأعضاء فريقه على العمل والإنجاز، بدلاً من الدخول في معارك إعلامية جانبية تستنزف طاقات الأفراد، وموارد المؤسسة، وتحيد بها عن غاياتها وأهدافها الكبرى.

قادة المؤسَّسات هم قادة التغيير، وهم المسؤولون عن مواصلة العمل والإنتاج والتغيير والتطوير إلى ما لانهاية. فإن فقدوا حماسهم، وأصابهم الاسترخاء، وأحسوا بنفاد طاقاتهم وبعدم جدوى جهودهم، أو خسروا أفضل معاونيهم، وفقدوا ثقة رؤسائهم وعملائهم وزملائهم، وعجزوا عن مواصلة رحلة الإبداع، فعليهم أن يتركوا مناصبهم، ويتنازلوا عن سلطاتهم، ويسلموا القيادة لمن هم أكثر حماساً وقدرة واستعداداً لمواصلة المسير والتغيير. فعلى القائد العاجز عن إحداث تغيير جذري ومستدام ومواصلة رحلته لتحقيق رؤيته أن يتنازل عن دوره، ويسهم في اختيار من يخلفه، ليحافظ على رصيده وإنجازاته السابقة.

دور الحماس والتوق إلى النجاح

«تنبع الإنجازات العظيمة من القلوب المفعمة بالحماس والشغف والإخلاص» – الرئيس الأمريكي الأسبق «هاري ترومان»

يقول الرئيس الأمريكي الأسبق «وودرو ولسون» أنَّ قائد التغيير الشغوف والمتحمس هو بطبيعة مسؤولياته وواجباته مُحارِب، وأنه يعيش ويعمل وكأنه في معركة دائمة ضد التقصير والإهمال، وأنك عندما تقترب منه تشعر بسخونة شخصيته التي تواصل الاشتعال. وهو أيضاً من تشعر في حضرته بالأمان إن كان قائدك، أو تشعر منه بالخوف إن كان عدوك. فكل قادة الإصلاح والتطوير أشخاص أشداء، بل ويبدون قُساة القلوب في بعض الأحيان، وكثيراً ما يقفون فرادى في صَفِّ التغيير، وهم لا يتراجعون ولا يهادنون إلا من أجل المصلحة العامة، ويتقبلون النقد بصدر رحب، ويدوسون على الصعب، ويعشقون السلم ولا يخشون الحرب، ولا تدفعهم عزائمهم إلا إلى الأمام.





ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

الحكم الرشيد

الأركان الأربعة للأداء الحكومي المتميز

تأليف:
إد ديـن





السؤال «صفر»

يتعلَّم الطلاب في كليَّة جون كينيدي للإدارة الحكوميَّة في جامعة هارفارد أن يطرحوا السؤال «صفر» عندما يُطلب منهم دراسة حالة جديدة، أو تطوير سياسة حكومية قائمة، أو طرح مبادرة حكومية ابتكارية. والسؤال «صفر» هو: «ما الذي علينا حقاً تحقيقه؟»

تنبع أهمية هذا السؤال من أنه يُرَسِّخ القناعات لدى الممارسين والباحثين في الإدارة العامة بأن هناك طرقاً متطورةً ومتجددةً لتحقيق التميُّز في أداء الحكومة، وهي طرق يمكن ابتكارها وتطويرها كل يوم. وهذا ما يهدف إليه جوهر الحكم الرشيد الذي يقدم نموذجاً إدارياً جديداً يمكن تطبيقه في الإدارات الحكومية على المستوى الاتحادي «الفيدرالي»، وعلى مستوى الولايات أو الأقاليم، والإدارات المحلية أيضاً.

جوهر المشكلة

من المفروض نظرياً ألا توجد مشكلات حقيقية ومعقدة تحول بين المؤسَّسات الحكوميَّة وبين الأداء الراقي والمتميِّز. ولهذا كثيراً ما يُعزى الأداءُ الحكومي ذو المستوى المتوسط والضعيف إلى وجود مشكلات في القيادة، بينما

تُعزى ذات المشكلات بدورها إلى: «انعدام الوعي بمعايير وآليات وطرق تحقيق الأداء المتميِّز».

من المؤكد أنه إذا ما خُيِّر المواطنون ومتلقو الخدمات الحكومية بين تحقيق الحكومة لتميُّز الأداء من ناحية، وبين استمرار تردِّي مستوى الخدمات الحكومية، فسوف يختارون التميُّز، بشرط أن تبقى التكاليف المترتبة عليهم متساوية. ويرى من يعارضون هذا الطرح أن معظم متلقي الخدمات لا يوافقون على زيادة الضرائب والرسوم والتكاليف المترتبة على تلك الخدمات، وهكذا يصبحُ التغيير مستحيلاً، وتصبح المستويات المتدنية للخدمات والأداء بشكل عام نتيجةً طبيعيةً، أو شراً لا بد منه كما يقال.

ورغم ذلك، فإنَّ قلّة أو ضعف الموارد وتراجع مستويات الميزانيات والمخصصات، ليست هي السبب الرئيس في ضعف الأداء الحكومي دائماً؛ فنحن نرى أن السبب الحقيقي هو غياب الثقافة الإدارية والمعايير الضرورية لتحقيق تميُّز الأداء. وهذا يعني أن بناء ثقافة أداء راقية وقوية في المنظمات الحكومية هو المدخل التطبيقي الأفضل إلى تميز الأداء.

لا فاعلية بلا إبداع

يتوقع كل المعنيين من مواطنين ومسؤولين ومراقبين وباحثين وسائحين من الإدارة الحكومية أن تكون ذات فاعليَّة وكفاءة، ولكنَّها لن تكون كذلك إلا إذا كانت مُبدِعة، فثقافة الإبداع الحكومي هي الوحيدة القادرة على حلِّ المشكلات. فأيُّ ثقافة إدارية حكوميَّة تتسم بالتعنت واللامبالاة والبيروقراطية، سيعوزها الإبداع المطلوب والضروري لمواجهة المشكلات وحلِّها، ولهذا الطرح سببٌ جوهري يمكن تخيله، وهو أن كل موظفي الحكومات في كل الدول يملكون قدرات وذكاءات متقاربة، ولا يفرق بينهم سوى معايير الأداء العالية، والتدريب والتحفيز والتمكين، ووجود قيادة ذات رؤية تستطيع بناء ثقافة تنظيمية وقيادة حكومية مُلهَمة ومُلهِمة، ووضع معايير متجددة وراقية ومواكبة، بل وسبَّاقة

إلى التأصيل جيلاً بعد جيل. إضافة إلـى السعي نحو استشراف المستقبل وبنائه بخيال واسع وجهد رائع.

ولأن هذه العوامل هي مكونات وأسس الإبداع الحكومي، فإن غياب الإبداع الحكومي يؤدِّي إلى تفويت فرص التنمية والحداثة وخدمة الصالح العام. لا توجد حكومة واعية في العالم تقرر – مع سبق الإصرار والترصد – أن تحرم مواطنيها نعمةَ الازدهار، ولكن تدنِّي أداء المؤسسات الحكومية وعدم الرقابة عليها أو محاسبتها هو ما يعوق المواكبة والنمو والتمكين وإسعاد المواطنين. بينما تعزِّز الحكومة ذات الفاعليَّة فرصَ الازدهار من خلال توفير بيئة استثمارية إيجابيَّة، مع تنوير وتدريب وتمكين مواردها البشرية الذكية، وتوفير نظم السلامة العامَّة، وتبنِّي سياسات وتدابير وأنظمة وقوانين ضريبيَّة ومدنية تضمن وتدعم استدامة رفاهية المواطنين.

لتحقيق الازدهار ورفع مستوى المعيشة وجودة الابتكار، تحتاج الحكومة إلى نجاح مؤسَّساتها كلّ على حدة، ولكي تنجح المؤسَّسات فإنها تحتاج أيضاً إلى حكومة مستقبلية واستشرافيَّة ذات فاعليَّة، وهكذا فإنَّ منظومة التميز الحكومي تعني وجود حكومة ومؤسَّسات فعَّالة تعمل جميعها في تناغم يُوازن بين الصالح العام والمصالح الخاصَّة، فتكون النتيجة رفع مستوى جودة وسعادة المواطنين.

التزامات الإدارة الحكومية

من حقِّ المواطنين أن تديرَهم حكومة تحقِّق وعودها؛ ولا تبدِّد نفقاتها؛ ولها رؤية واضحة ومعلنة عمّا يمكن تحقيقه؛ حكومة تصنع ثم تتخذ قراراتها بالتركيز على القيم، وعلى القيمة الكامنة في عملياتها، وهي تعامل كل الناس بالعدل؛ ويمكنها إثبات تميُّزها وتفردها في الأداء والعطاء.

توَفِّر إدارة الحكم الرشيد ثقافة الأداء المتميز اللازمة لتحقيق تعهُّدات الحكومة، ولذا فإن الإدارة الرشيدة هي ألحَّ لاستعادة ثقة عامة الناس في قرارات الحكومة؛ وهي السبيل لإحداث التحسُّن الاقتصادي المستدام،

ومجابهة تحدِّيات تطوير التعليم، وخلق فرص عمل، وتقديم خدمات صحيَّة راقية، وتحقيق رفاهية الأطفال، وتحسين المنافسة ورفع مستوى المعيشة، لأن الجمهور الواعي الذي تُقَدِّم له الحكومة خدماتها يستحق الأفضل من حيث الكفاءة والفاعليَّة.

ولكل ما سبق فإن الإدارة الرشيدة التي طالما تمناها القادة الملهمون والتنفيذيون البارعون تشجِّع الإبداع وتعتبره مصدراً للأفكار والابتكار ووضع إدارة المعرفة وكل الممكنات المتاحة في خدمة الصالح العام.

ما هي إدارة الحكم الرشيد؟

يعتبر الحكم الرشيد هو العقيدة الأساسيَّة لكل حكومة منفتحة وشفافة تؤمن بالمشاركة. لإسعاد الناس وقيادتهم بشكل جيِّد، ينبغي للحكومة أن تلتزم بشكل دائم وحاسم بخدمتهم ورعاية مصالحهم. ولذا، فإنَّ الخدمات المقدَّمة للناس يجب أن تكون الهدف الأسمى لأيِّ استراتيجية تتبعها حكومة تؤمن بالحداثة والتجديد، وتعمل للحاضر وتفكر في المستقبل. هذا يعني أن على قادة الحكومة أن يكونوا في خدمة المواطنين، وعلى جميع الموظَّفين العموميين الذين يعملون في الحكومة أو يساندون برامجها أن يحاذوا ويوازنوا بين الالتزام بخدمة المواطنين، وبين أنشطة أعمالهم اليومية.

وتعرف إدارة الحكم الرشيد أيضاً بأنَّها قيادة إداريَّة ومنهج عمل قابل للتنفيذ في المؤسَّسات الحكوميَّة. وهي لا تستهدف في ممارساتها الأساسيَّة الوظائف التشريعيَّة والقضائيَّة؛ فالتطبيق الأساسي للإدارة العامة موجَّه إلى المؤسَّسات الحكوميَّة التنفيذيَّة؛ سواء على مستوى الولاية، أو على المستوى المحلي. وتطبيقات الحكم الرشيد تصلح أيضاً للتطبيق على المؤسَّسات التعليميَّة، والمنظمات الخيرية، ومؤسَّسات القطاع الخاص. كما يمكن تعريف الحكم الرشيد بأنه إطار عمل لقيادة سياسية وإدارة تنفيذية مصمَّمة لتحقيق التميُّز المؤسسي والكفاءة التنظيمية.

ركائز الحكم الرشيد

ترتكز هذه الإدارة على أربعة أركان محوريَّة هي: الأشخاص (الموظفون)، والمبادئ، والأولويَّات، والأداء. ويعتبر كلٌّ من هذه الأركان الأربعة لإطار عمل الإدارة العامة مساوياً لغيره في الأهمِّية في خلق مؤسَّسات حكوميَّة تستند إلى المواطنين الذين تخدمهم، وتتسم بالأداء العالي، وتضيف قيمة، وتبادر بحلّ المشكلات.

وتعمل الأركان الأربعة للإدارة الرشيدة في انسجام تام لدعم التغيير وتأسيسه كأسلوب حياة وعمل لحكومة تهدف إلى تحفيز الإبداع وتحقيق تميُّز الأداء.

1. الناس هم الأساس

ينبثق ركن الاهتمام بالناس من فلسفة وممارسات القيادة الأكثر تأثيراً، التي أثبت أنَّها تشجِّع الإبداع وتميُّز الأداء، إذ يدرك قادة المؤسسات العامة في القرن الحادي والعشرين أنَّ حماسة وولاء وعطاء وإبداع القوى العاملة يمكن أن يصنع فرقاً بين تحقيق التميُّز، وبين تحقيق نتائج متوسِّطة. فالطريقة الفعَّالة لتحفيز الناس ودفعهم للإبداع وبدء رحلة التميُّز في الأداء، هي نموذج القيادة الذي يبني ثقافة الاحترام الحقيقي والثقة؛ بين الموظف العام ومؤسسته من ناحية، وبين المواطنين الذين تخدمهم هذه القيادة من ناحية أخرى. فالاحترام والثقة هما الركيزتان اللازمتان لجعل المواطن يدعم المؤسَّسة الحكوميَّة التي تخدمه؛ لأن الناس هم الأساس، فإن خدمة المواطن يجب أن تكون هي الغاية من البداية.

قيادة الحكم الرشيد

صاغ هذا المصطلح «روبرت جرينليف» الذي خاطب قائد الحكم الرشيد قائلاً:

عندما تكون قائداً رشيداً فسوف ينتابُك ذلك الشعور الطبيعي بالرغبة في تقديم الخدمة وإسعاد الناس أولاً، فهذا الاختيار الواعي هو ما يقود المرء إلى أن

يطمح إلى القيادة. فهو يبدأ بنية الخدمة لا بنية تبوؤ المناصب والتظاهر بالقيادة، ثم يقود ليخدم، ولا يقود لشغفه المجرَّد بالقيادة. وهنا يظهر الفارق في الاهتمام الذي يبديه الموظَّفون للتأكُّد من أنَّ حاجات الآخرين ذات الأولويَّة القصوى تمَّت تلبيتها. فالاختبار الأفضل والأصعب في تنفيذه هو: هل تطوَّرت شخصية هؤلاء المخدومين؟ هل أصبحوا من خلال الخدمة أكثر صحَّة وحكمة ودراية واستقلاليَّة وأكثر استعداداً ليكونوا هم أنفسهم موظَّفين عموميين مجتهدين؟

استناداً إلى فكر «جرينليف»، يمكن استنباط الصفات والمميزات الجوهرية التي يمكن من خلالها تعريف القائد الحكومي الحصيف، وهي:

1. **الإنصات:** في العادة يتم تقييم القادة بناءً على مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرارات. ويجب على قادة الحكم الرشيد تعزيز تلك المهارات والالتزام الشديد بالإنصات باهتمام للآخرين، فقادة القطاع العام الحقيقيون دائماً يسعون إلى تحديد واستيضاح رغبات المواطنين، من خلال الاستماع الفعَّال لما يقال، (وليس ما قيل). ويشمل الإنصات أيضاً التواصل مع صوت الشخص الداخلي، والسعي إلى فهم ما تعبِّر عنه حركات المتكلم وروحه وعقله.

2. **التعاطف:** يجاهد الحاكم الرشيد من أجل فهم الآخرين والتعاطف معهم، فالناس يحتاجون إلى من يتقبَّلهم ويعترف بطبيعتهم المميَّزة الفريدة، مع افتراض حسن النيَّة من المرؤوسين والرؤساء والزملاء والعملاء. وحتى عندما يضطر لرفض أفعالهم أو أدائهم، عليه أن يبدي نوعاً من التعاطف معهم.

3. **المساندة:** تمثل المواساة والمساندة قوة كبيرة وتخلق نوعاً من التكامل والتفاعل، إذ تتمثَّل أكبر مصادر قوَّة قيادة الموظَّفين في القدرة على معالجة ومساندة القائد لنفسه وللآخرين.

4. **الوعي:** الوعي العام والوعي الذاتي بصفة خاصَّة، يعطي القائد الحصيف قوَّةً مضاعفةً، لأنه يمنحه حصانة داخلية ضد ردود أفعال الآخرين، ويحميه من

التقلب والتناقض وندب الحظ كلما واجهته المشكلات، وتعرضت مؤسسته لخطوب الأزمات.

5. **الإقناع**: يسعى القادة الأذكياء إلى إقناع الآخرين، بدلاً من فرض الأمر الواقع عليهم، ولذا فإن القائد الرشيد يتمكن في معظم الأحيان من الحصول على حب واحترام وولاء أتباعه بالإجماع.

6. **وضع التصوُّرات**: القدرة على دراسة المشكلات من منظور علمي ومعرفي يعني أن يذهب القائد بتفكيره إلى أبعد من الحقائق اليوميَّة، فقادة الحكم الرشيد يسعون إلى إحداث توازن دقيق بين المفاهيم والرؤى والتصورات، وبين وقائع الحياة اليوميَّة.

7. **البصيرة**: وهي خاصيَّة تمكِّن القائد من فهم الدروس المستفادة من الماضي، والحقائق المطروحة في الحاضر، والتبعات المحتملة للقرارات في المستقبل، فهي قدرة كامنة ومغروسة في أعماق الحدس والنفس.

8. **الإشراف**: في المؤسسات الحكومية الذكية، يلعب المدير التنفيذي والمساعدون وكل العاملين دوراً كبيراً في إبقاء مؤسَّساتهم في حالة انتباه ومتابعة ورقابة ذاتية وتنظيمية لخدمة المجتمع وتحقيق الصالح العام.

9. **تنمية الاستثمار البشري**: يؤمن قادة الحكم الرشيد بأن لدى كل الناس قيمة ذاتية وجوهريَّة كامنة تدفعهم للمشاركة والأداء كعاملين. ولذلك، فهم يلتزمون بتدريب وتطوير القدرات السلوكية والفنية والعملية وبالنمو النفسي والروحي لكلِّ فرد في المؤسَّسة.

10. **بناء المجتمع**: يعي قادة الحكم الرشيد أن التحوُّلات السريعة في المجتمعات المحلية والعالمية، وفي ثقافات المؤسسات العامة والخاصة، تلقي على عاتقنا كأفراد ومسؤولين مزيداً من التبعات والمسؤوليات والضغوط، ومن ثم فهم

يعملون على بناء مجتمع متلاحم ومتعاون يبدأ بالفرق الصغيرة، ثم المؤسسات الكبيرة، ويشمل جميع أبناء المجتمع بكل نطاقاته ونشاطاته.

إضافة إلى معرفة الخصائص العشر السابقة، فإن القائد الرشيد يعمل بتفانٍ لمساعدة العاملين على خدمة المواطنين الذين ترعاهم المؤسَّسة الحكومية، وهو يرى أن نجاح وتطوُّر هؤلاء هو الاختبار الأساسي لفاعليته، والمقياس الحقيقي لتقييم أدائه. وهنا يحرص أيضاً على أن ينسب الفضل إلى أهله من خلال تقدير إنجازاتهم عندما يكون هذا الفضل مستحقاً.

«كقائد رشيد، عليك أن تتذكَّر أن مهمة الموظفين هي مساعدتك، وأن مهمتك هي خدمتهم وأيضاً تقديرهم، لتتشاركوا معاً في تمكين العملاء من استثمار إمكانات وموارد وخدمات ومخرجات المؤسَّسة كافة».

2. المبادئ

تقوم إدارة الحكم الرشيد على المعتقدات الأخلاقية المشتركة والاتفاق على مجموعة أو منظومة القيم الأساسية التي تبنَّتها المؤسَّسة، والتي يجب أن يلتزم بها الجميع داخل المؤسَّسة وخارجها، ويمثِّل ركن المبادئ تلك القيم الجوهرية الراسخة.

الطريقة الوحيدة لضمان اتخاذ قرار متسق وإيجابي على المدى الطويل هي أن تتبنَّى المؤسَّسة نفسها اتفاقاً على قيمها الأساسية، ولا يكفي الافتراض بأنَّ تعيين المؤسَّسة لأناس يركِّزون على القيمة سيؤدِّي إلى اتخاذ قرارات إيجابية تضيف قيمة على الدوام، فالمؤسَّسة ذاتها، بكل قياداتها وفعاليتها يجب أن تضع تلك القيم المُنتِجة للقيمة في قلب سياساتها.

والقيم الأساسية هي تلك المبادئ الثابتة التي لا يتزعزع إيمان العاملين بها، وهم يتحملون مسؤوليَّاتهم، وينفذون أعمالهم كموظفين وأيضاً كمواطنين، لأن هذه القيم هي التي تحدد ثقافة المؤسسة ومن تكون، وكيف يراها الآخرون.

القيم الأساسيَّة هي الحقائق المطلقة مثل: الحق والعدل والخير والحب والجمال والعطاء وقبول الآخر، وخدمة الجميع. مثل هذه القيم لا نستطيع تغييرها أو تبديلها، وحتى عندما نخالفها، فإننا نتألم ونعرف – في داخلنا – أننا أخطأنا، وهي مهما تعرضت من قبلنا أو من قبل غيرنا للتجاهل أو النسيان أو الاختراق، فإنها تبقى على رسوخها وثباتها دون خدش أو تغيير. وبمعنى آخر؛ عندما نخالفها فإننا نحن من نُضار، وتبقى هي بسُموِّها وأخلاقيتها ونُبلها وبكل معانيها. هذه القيم المبدئية الراسخة لا يمكن لأحد خداعها من دون قصد، فإذا كنا نعلم الحقيقة وفشلنا في الجهر بها، فهذا الفشل لا يمكن أن يكون أبداً خطأً عفوياً.

القيم والأخلاق الأساسيَّة

هناك خلط وتداخل بين مفاهيم القيم والأخلاق الأساسيَّة بأنَّها متداخلة، فالأخلاق تشير بشكل عام إلى سلوك معيَّن. بينما تمثِّل القيم الأساسيَّة مبادئ أو أعرافاً أو معتقداتٍ متفقاً عليها، لأنها تقود إلى قواعد التصرُّف الأخلاقي وتدعمها. إضافة إلى ذلك، تقودنا القيم الأساسيَّة أو الجوهرية إلى اتخاذ القرارات الرشيدة وتعرفنا بالقواعد الأخلاقية والسلوكيات المقبولة. على سبيل المثال: قد لا يعتبر الكسل أو الغياب أو التأخُّر عن اجتماع مجدول مسبقاً أمراً غيرَ أخلاقي، ولكنَّ مثل هذا السلوك يُخالف قيم الاجتهاد والانضباط والأداء والإنتاج. فالقيم الأساسيَّة تزوِّدنا بالخطوط العريضة المرسومة لجميع سلوكيَّات المؤسَّسة، تجاه العاملين فيها، والمراقبين خارجها، وهي التي تشكل في نهاية المطاف ثقافة المؤسسة، سواء أكانت هذه القيم موَثَّقة في «مُدَوِّنات السلوك» المؤسسي أم لا.

«تغيير ثقافة مؤسَّسة حكومية يشبه استدارة سفينة حربية وهي راسيةٌ في الميناء المُهِمَّة تتطلَّبُ وقتاً وجهداً، لكنَّها ليست مستحيلة».

القيم الأساسيَّة لإدارة الأزمات

القيم الأساسيَّة تخدم أيضاً غرضاً آخر، فهي تساعد في الحفاظ على استقرار

المؤسَّسة في أوقات الأزمات، وخرق هذه القيم يمكن أن يحدث في أيِّ مؤسَّسة وفي أي مكان. ولكن السؤال المطروح هنا هو: عندما يحدث خرق جسيم للقيم الأساسيَّة، كيف ستتعامل المؤسَّسة مع ذلك؟ من المؤكَّد أنَّ المؤسَّسة التي تسمح باختراق إحدى قيمها الأساسيَّة، تخاطر بفقد بوصلتها الأخلاقية، وتدخل معظم قراراتها في دائرة الشبهات. وفي أبسط الأحوال، يعتبر أي خرق للقيم المؤسَّسية الجوهرية تصرفاً سيئاً وخطأ غير مقبول، حتى وإن اقترن بالنوايا الحسنة، ويعتبر في معظم الأحوال جريمة إدارية تستحق العقاب، للحفاظ على المرتكزات الثقافية والأخلاقية للمؤسسات الحكومية الناضجة والمتميزة.

ورغم ذلك، فإنَّ المؤسَّسات المرتكزة على قيم أصيلة، تبقى قادرةً على تحمُّل الانتكاسات، إذا ما أساء التصرف نفرٌ قليلٌ من غير الملتزمين. فعندما تشتد الأزمات، تصبح القيم الأساسيَّة هي النقطة المحورية؛ ويمكن حينئذٍ اتخاذ قرارات لتدارك سوء التصرُّف، لأن المؤسَّسة والعاملين بها يستمدُّون قوَّتهم من إيمانهم المشترك بقيمهم. وكما أن القيم الأساسيَّة تعرِّف المؤسَّسة وتؤطر شخصيتها، فإنها تمدُّها بالأطر المحددة لاتخاذ القرارات، وتوفر لها البوصلة اللازمة لتحديد وجهتها في ظل كل المتغيرات. وأخيراً: تساعد القيم الأساسية القائد الرشيد على تحفيز العاملين كي لا يستسلموا أبداً، وليبحثوا دائماً عن مسارٍ جديد.

«يستحيل وجود مجموعتين من القيم الجوهرية؛ واحدة للإدارة وأخرى للموظَّفين، القيم تشمل الجميع في كل الأوقات».

القيم الأساسيَّة للحاكم الرشيد

هذه بعض القيم والمُثُل المتأصِّلة في شخصية الحاكم الرشيد وثقافة مؤسسته:

- **الأمانة**: من صفات الامتياز الأخلاقي، وتتضمَّن المصداقيَّة، والإنصاف في التعامل، وانعدام الغشِّ في الخدمة العامَّة.

- **الإشراف**: الإدارة اليقظة، والرشد والحماية، والاستخدام الجدير بالثقة

للموارد العامَّة، بما في ذلك رأس المال البشري، والأموال، والبنية التحتيَّة، والاستثمارات، والبيئة، وبيانات وامتيازات الموظفين والعملاء.

– **الإنجاز**: تحقيق الأهداف من خلال الجهد الدؤوب، والمعايير، والتحليل، والمقارنة.

– **التأهُّب**: حماية مصالح الناس وأمنهم بالاستعداد للأحداث المتوقَّعة وغير المتوقَّعة، بما في ذلك الكوارث الطبيعيَّة، والحرائق، والإرهاب؛ ومواجهتها بخطط العمل والمعلومات والممارسات الشفافة.

– **الشجاعة**: الحفاظ على صفاء الذهن والقوَّة الذهنيَّـة لمواجهة عدم اليقين والصعوبات.

– **المثابرة**: الاستمرار في بذل الجهد والتوجه للإنجـاز بالاهتمام والصدق والصبر والتحمُّل مهما كانت العواقب والصعوبات والفشل الظاهر.

– **الاحترافيَّة**: استخدام الدرجة القصوى من الكفاءة، والتـدريب، والجدارة، والمنهجيَّة، والشخصيَّة، والمعايير في تنفيذ العمل العام.

– **الابتكـار**: الإبداع في تقديم الأفكار والخطط والسياسات العامَّة الجديدة لتعزيز الصالح العام.

– **الخدمة**: تنفيذ الواجبات كموظَّف عمله موجَّه إلى العامَّة بطريقة مختلفة عن المتوقَّع تعزيزاً للهدف الأعلى والأسمى.

– **الشفافية**: تنفيذ المشروعات العامَّة بطرق نزيهة ومكشوفة وسهلة الاستيعاب والمراجعة والمتابعة.

– **العدل**: الخدمة الخالية من المحاباة والتحيُّز والتمييز؛ والاتساق مع قواعد المنطق والتسامح والأخلاق.

– **الاستجابـة**: الرغبـة والاستعداد لتلبية الطلبات في الوقت المناسب وسرعة الاستجابة لظروف واقتراحات ومطالبات وجهود المواطنين، وكذلك الإعلام والجهات الحكوميَّة الأخرى.

- **التعاون**: العمل الجاد من أجل المصلحة العامَّة بصرف النظر عن الجنس أو اللون أو العرق أو الرأي أو المستوى الإداري.

- **التواضع**: بأن ينسب الفضل إلى أهله عندما يتعلَّق الأمر بالإنجازات المشتركة والتعامل مع الآخرين باحترام بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه.

3. ركن الأولويَّات

بعد ركن الناس وركن المبادئ، يأتي ركن الأولويَّات كخطوة تالية في إدارة الحكم الرشيد، لوضع تصوُّر للمستقبل وتطوير الخطط لتحقيقه. يعكس ركن الأولويَّات تحديد أولويات المؤسَّسة وخطط تحقيقها يساعد إدارة الحكم الرشيد على وضع الأهم قبل المهم.

الرسالة والرؤية

يمثل وضع رؤية ورسالة المؤسَّسة بعناية اللبنة الأولى في التركيز على الأولويَّات. فالإدارة الرشيدة لا تتوقف عند تقديم الخدمة للأفراد، والالتزام بالقيم الأساسيَّة، بل وتقوم على أساس هادف ومفهوم واضح للمؤسَّسة كلها: قياداتها وموظفيها وعملائها وموردها.

تنطلق المؤسَّسات العامة من رسالة مفهومة لتصبح فعَّالة. وإضافة إلى الاتفاق على رسالة مفهومة وذات مغزى، تنطلق المؤسَّسات عالية الأداء من رؤية مشتركة لما تستطيع أن تكون عليه في المستقبل. وتمثِّل رؤية ورسالة المؤسَّسة «قطب البوصلة» أو الاتجاه الصحيح الذي يسمح لها بترتيب أهدافها وإجراءاتها وأنشطتها وخططها وعمليَّاتها وفق الرسالة والرؤية. ويمكن لبيان الرسالة والرؤية أن يجيب عن سؤالين:

1. ما الغرض الرئيس من وجود المؤسَّسة؟

2. ما الذي تستطيع المؤسَّسة تحقيقه في المستقبل من خلال التركيز والعمل الجاد؟

الأهداف المهمة أولاً

ينصحنا الدكتور «ستيفن كوفي» بالتركيز على الأهم قبــل المهم لتحقيق الامتياز في الإنجاز، بدلاً من عمل الكثير بمستوى متوسط من الجودة والكفاءة التي لا ترتقي إلى مستوى الفاعلية. فالأهداف بالغـة الأهمية التي تتسق مع الرؤيـة وتوصل بنا إلى غاياتنا الكبرى على المدى الطويل هي ما يجب تنفيذه أولاً، بتنحية الأهداف السطحية والهامشية جانباً.

لصنع مستقبـل أفضـل وقابل للتحقُّــق والاستدامة للمواطنين، فإنَّ ركن الأولويَّـات يجب أن يصمَّـم للتركيز الشديد على تنفيذ الخطط واتخاذ أهم القرارات في كل المبادرات.

السؤال الذي ينبغي طرحه هنـا: ما هـي أهدافنـا العظيمة، التي يجب تحقيقها والتشبث بها حتَّى وإن لم يتم تحقيق شيء آخـر؟ عند صياغـة احتياجات المؤسَّسـة بطريقة ترسم لنا الطرق الأقصر والأوفر نحو هدفنا طويل المدى، تتحول تلك الأهداف إلى مؤشرات تمكننا من تطوير خطط عمل سريعة وعمليـة وواقعيـة وقصيرة المدى، تتكامل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكبرى.

فيما يلي بعض الأمثلة لما اقترحه الدكتور «كوفي» كأهداف بالغة الأهمِّية أو الأهداف ذات الأولويَّة التي تستخدم في ترتيب أولويَّات الإجراءات والخطط والمبادرات في المؤسَّسات الحكوميَّة الرشيدة:

أولاً: الالتزام

الالتزام الرسمي الأول للحكومة تجاه الأفراد هو السلامة العامَّة، التي تتضمَّن خفض معدَّلات الجريمة، والحفاظ على درجة عالية من الأمن الوطني، والاستعداد للتعامل مع الطوارئ. وللمواطنين الحقُّ في الحصول على إدارة خدمة ونتائج أداء حكومي عالية.

ثانياً: جودة الحياة

من حق الأفراد أن يعيشوا حياة كريمة في أحياء آمنة، ودخول مدارس متميزة، والحصول على رعاية صحيَّة ممتازة، وفرص عمل وافرة، ومنازل مخطَّطة ونظيفة، وبيئة مناسبة للأسرة، وطرق جيِّدة، ووسائل نقل حديثة، وفرص ترفيهيَّة وفيرة، وفرص تقاعد مريحة.

ثالثاً: التعليم

يحقُّ للأفراد الحصول على فرص الالتحاق بمدارس ممتازة وآمنة تؤهلهم للالتحاق بالكليّات أو العمل؛ حتَّى يكونوا قادرين على تحمُّل نفقات التعليم العالي أو الحصول على تدريب متقدِّم. وعلاوة على المعرفة الفنيَّة، يحتاج المدرِّسون إلى مكافآت عادلة، كما يجب أن تحصل المدارس على التمويل المناسب، وأن تكون الاختبارات الشاملة للطلاب ولأداء المدارس معقولة، وعادلة.

رابعاً: التوظيف

يحقُّ للأفراد أن يحصلوا على فرص عمل مجدية لإعالة أنفسهم وأسرهم في مجالات التصنيع والخدمات الدوائيَّة والتعليم والتقنية والزراعة والبناء والطيران والحكومة والتجارة وقطاعات الخدمات، ويحقُّ للمؤسَّسات الحصول على بيئة اقتصاديَّة وحكوميَّة إيجابيَّة تستطيع فيها تحقيق النجاح والمنافسة والنموِّ المثمر في السوق العالمية؛ وتكون قادرة على خلق فرص عمل ذات أجور جيِّدة للعمالة الطموحة والمدرّبة والمستقرة والسعيدة.

خامساً: التخطيط للنمو

للأفراد الحقُّ في الحصول على خطَّة نموٍّ تحمي البيئة الطبيعيَّة، بما في ذلك البحار والينابيع والقنوات؛ وتوفير المياه الصالحة للشرب، وتطوير السياحة وخدمات الترفيه مع ضمان خدمات طبيَّة ودوائيَّة؛ وتقليل استهلاك الطاقة الكهربيَّة، وزيادة

نسب الطاقة المتجدِّدة، مع تشجيع تطوير جودة المساكن والمحلات التجاريَّة؛ مما يعني مستقبلاً مطمئناً ومستداماً للبشرية.

التخطيط الاستراتيجي

التفكير والتخطيط الاستراتيجي عنصران أساسيَّان في ركن الأولويَّات؛ فالتفكير الاستراتيجي الذي ينشأ في مؤسَّسة خدميَّة، إلى جانب الالتزام القويِّ بالرسالة والرؤية، يولِّدان إجراءً مؤسَّسياً إيجابياً، بينما يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسَّسة على النظر إلى المستقبل لتحديد كيفيَّة تحقيق أهدفها ورسالتها بالاتساق مع قيمها، فلا يمكن تحقيق رؤية ورسالة مؤسَّسة من دون تخطيط وتنفيذ استراتيجي. كما أن المحاسبة والمساءلة عن الفعل هي مفتاح إحراز التقدُّم، فالحاجة إلى إحراز التقدُّم تحفِّز الإبداع المطلوب للإتيان بأفكار تخدم التطوُّر الاستراتيجي.

وبمجرَّد أن تتبَّنى المؤسَّسة مجموعة من الأهداف ذات الأولوية القصوى، يمكنها تصميم أهداف قابلة للقياس وخطوات فعليَّة لتنفيذ تلك الأهداف، ويمكن صناعة استراتيجيَّات قابلة للتحقيق ويمكن تخصيصها وقياسها ومراجعتها. كما ينبغي أن يتمَّ تسويق الإنجازات ونشرها والاحتفاء بها، ويمكن أن تصبح المستويات الجديدة من إنجازات الأداء «معايير» متجددة لقياس الأداء والمساءلة في المستقبل، مما يعني مواكبة الأجيال المتطورة لمعايير الأداء الحكومي المتميز.

كما ينبغي أن تحتوي الخطَّة الاستراتيجيَّة لكل مؤسَّسة حكوميَّة على توازن معقول بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى؛ فتخطيط الأهداف طويلة المدى ضروري ومقبول طالما كانت هناك خطوات قصيرة وسريعة يتم اتخاذها باتجاه الهدف الأكبر. ففي المؤسَّسات ذات الأداء العالي، عادة ما يترجم التنبُّؤ طويل المدى إلى خطط تنفيذيَّة سريعة وقصيرة المدى.

4. ركن الأداء

يبدأ الأداء من «النقطة التي يبدأ عندها الإنتاج». وفي مرحلة التحليل الأخيرة، ينبغي أن يكون ناتج المؤسَّسة الحكوميَّة الإيجابي هدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه، وينبغي تبنِّي معايير مهمَّة للنتائج المؤسَّسية والحفاظ عليها، لأنَّها الدليل الوحيد على أداء المؤسَّسة، كما ينبغي أن يتضمَّن تحليل النتائج مقارنةً بين نتائج المؤسَّسة وبين القطاعات الحكوميَّة الأخرى، وفي جميع الحالات، يمكن التحقُّق من بيانات المؤسَّسات المنافسة لأغراض المقارنة، والأرقام النهائيَّة ليست هي النهاية والمعيار الأخير في التقييم؛ فالشجاعة والتعاطف والإصرار والتواضع أمور لا يمكن قياسها بالأرقام. ومع ذلك لا بد من وضع كل ما تفعله الإدارة الحكومية الرشيدة تحت مجهر التقييم، حتى يطمئن الجميع – وعلى رأسهم المواطنون – إلى أن كل الخدمات المقدمة لهم يتم قياسها، ومن ثم يمكن تحسينها والوصول بها إلى مستويات تنافسية عالية وعالمية.

التحوُّل التنظيمي

لتحقيق النتائج المطلوبة في نشاط المؤسَّسة الحكوميَّة، لا بدَّ من تعميم ونشر مؤشرات ونتائج أداء الموظَّفين العموميين، وتتضمَّن عناصر ركن الأداء خدمة المواطن المتعامل، وتمكين الموظَّف، وتحسين العمليَّات، والمعايير الأساسيَّة، ولوحات النتائج.

خدمة المتعاملين

تعتبر خدمة المتعاملين بشكل عام نشاطات صُمِّمت لتحسين مستوى رضا المتعاملين، وتشير خدمة المتعاملين بصفة أساسيَّة إلى تقديم خدمة أو عرض منتج قبل الشراء أو في أثنائه أو بعده. ومن المبادئ الجديدة التي تبنتها الحكومات الرشيدة، اعتبار المواطنين متعاملين أيضاً، فالمواطنون يعتبرون أهم المتعاملين لأنهم يدفعون الرسوم والضرائب للحكومة التي من واجبها أن تخدمهم، ولأن الموظف

العام هو أحدهم، وينتمي إليهم، ويعتز بهم. كما أن المواطنين يشترون خدمات الحكومة بأموالهم، ومن حقهم أن يعاملوا «كمتعاملين» لخدمات الحكومة.

وبينما يستطيع متعاملو المؤسَّسات استعادة أموالهم أو استبدال مشترياتهم إذا فشل المنتج، أو كانت الخدمة غير ملائمة، فإنَّ المواطنين المتعاملين عند الحكومة لا يستطيعون ذلك، كما لا تتاح لهم الفرصة لنقل أعمالهم إلى جهة أخرى وتلقي ذات الخدمة إلا إذا هاجروا أو سافروا، وهذا ما لا تقبله الحكومة الرشيدة. ولذا، يستحقُّ كل المواطنين أعلى درجـات إرضـاء المتعاملين لأنَّ اختياراتهم محدودة.

كما أن ردَّ فعل المواطن المتعامل واستجاباته وإفاداته الراجعة من أساسيات إدارة الحكم الرشيد، لأنه يساعد المؤسَّسة على تركيز اهتمامها على الألويات الأساسيَّة.

تمكين الموظَّفين

يُستخدم هذا المصطلح لوصف الطرق المختلفة التي يستطيع بها الموظَّفون اتخاذ قرارات وتحسين الخدمات من دون استشارة مديريهم. وفي الإدارة الرشيدة يصبح تمكين الموظَّفين أمراً ضرورياً لتوليد الإبداع الذي يتحول فوراً إلى وقود وقوة دفع نحو تحقيق التميُّز في الأداء. وتمكين الموظَّفين لا يمنح للأشخاص فقط، بل يجعل الموظَّفين أكثر ارتياحاً وانسجاماً، فيصبح الموظَّفون أكثر تمسكاً والمؤسَّسة أكثر تماسكاً، وتكون النتيجة هي شعور الموظَّفين بالتقدير الذاتي.

ويمثِّل تمكين الموظَّفين استراتيجيَّة وفلسفة تساعدهم على أداء عملهم وتحمُّل مسؤوليَّة نتائجهم الخاصَّة. وفي النهاية، يتمخض تمكين الموظَّفين عن خدمة أفضل للمواطنين في كل مستوى من مستويات المؤسَّسة، كما يتضمَّن بناء فريق فعال، وتفويض السلطة وتحمل المسؤوليَّة.

تحسين العمليات

يتكون هذا المفهوم من خطوات متنوعة لتحسين العمليات التشغيليَّة

داخل المؤسَّسة الحكومية، وتعرَّف «العمليَّة» على أنَّها الطريقة التي يتمُّ بها التشغيل وتنفيذ العمل. وفي الإدارة الرشيدة هناك تركيز دائم على تحسين العمليَّات التشغيليَّة في المؤسَّسة.

لقد صُمِّمت أدوات تحسين الأداء التشغيلي لتدخل تغييراً وتطويراً في العمليَّات من شأنَّه أن يُحسِّن من كفاءة الخدمة الحكوميَّة المقدَّمة. وهكذا يبقى الموظَّفون العاملون في ظل الإدارة الرشيدة، قادرين على ابتكار تغييرات تُسهم في تحسين العمليات ومن ثم يتميَّز الأداء.

المعايير الأساسيَّة

لا بدَّ من وضع المعايير الأساسيَّة داخل المؤسَّسة لمعرفة ما إذا كان هناك تقدُّم في اتجاه تحقيق الأهداف، وتكون المعايير الأساسيَّة قابلة للقياس بعد أن يتم الاتفاق عليها وتحديد طرق استخدامها في قياس الأداء. ومن المهم في الإدارة الرشيدة أن تعكس المعايير الأساسيَّة مدى تقدُّم المؤسَّسة الحكوميَّة، ومقارنتها بغيرها في مجال تميُّز الأداء.

لوحات النتائج

هي وسيلة للإعلان عن مستويات الأداء مقارنةً بالمعايير المستهدفة، ويمكن تصوير لوحات النتائج بطرق عديدة من خلال المؤسَّسة، وينبغي أن توضع في أماكن بارزة ليراها جميع الموظَّفين. والقاسم المشترك بين جميع طرق العرض أنَّها تساعد الموظَّفين والمديرين على التركيز في تنفيذ الاستراتيجيَّة وقياس التقدُّم نحو الهدف المنشود. فيمكن مثلاً قياس توجُّهات التنفيذ في الماضي ومقارنتها بالتوجُّهات الحالية وبمستوى الأداء المستهدف، ويمكن أيضاً مقارنة كل ذلك بأفضل مؤسَّسة منافسة وتحليلها بصورة أشكال مختلفة حتى نصل إلى مستوى العالمية.

القيـادة هي الخدمـة

كان «بنيامين فرانكلين» هو أول من قال إن وظيفة الحكومة هي خدمة الناس، وليس سيادتهم. وهذا الطرح صحيح، لأن من يخدمك يملكك، ومن يملكك يقودك. وبما أن إدارة الحكم الرشيد ترتكز على قيادة الناس لا إدارتهم، وعلى التمسُّك بالمبادئ، وتوضيح الأولويَّات، وقياس الأداء، فمن الطبيعي أن ترتقي هذه الإدارة إلى أعلى مستويات الإبداع وتبث الطاقة الإيجابية في موظفيها ومواطنيها، وتحقق السعادة للجميع من خلال الأداء الحكومي المتميِّز.





ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

الإقـــدام..

كيف تطلب العلا وتغير العالم

تأليـف:

بيتر دايمانديز

ستيفن كوتـلر





عصر الرائد القائد

اعتقد الإنسان على مَرِّ العصور أن العصر الذي يعيش فيه يشهد تغييراً جذرياً؛ لا محدوداً ولا معهوداً. ولكن الحقيقة هي أن التغيير الذي يشهده عصرُنا هذا هو فعلاً غير مسبوق. فاليوم يتعرَّض عالمنا لضربة جديدة من قِبل ماردٍ جبَّار جاء ليُنهي عصرَ الكياناتِ الضخمة، متثاقلة الخُطى، ويرجِّح كفَّة الكيانات الصغيرة والمرنة والرشيقة، لتتسلَّم مفاتيح القوَّة. ذلك المارد هو التقنية التي تقفز بخطىً متسارعةٍ، مكونةً الكثيرَ من النطاقات المستحدثة مثل: الروابط والشبكات، وأجهزة الاستشعار، والروبوتات، والذكاء الصناعي، والجينوم، والطب الرقمي وغيرها الكثير. لقد تمخَّضت هذه التقنية عن تغيُّرات جذريَّة أعادت صياغة عالم الأعمال، بشكل يهدِّد وجود واستمرار المؤسَّسات العتيقة والمقاومة للتغيير والتطوير، ويفسح المجالَ لعصر القيادة الإلكترونية والريادة الرقمية.

المشكلات: فرص أم عقبات؟

في الماضي اقتصرت القدرة على حلِّ المشكلات المعقدة على رجال الصناعة الذين شيَّدوا نُظم النقل والمؤسَّسات الماليَّة. إلا أنَّ هذه القدرة قد تحررت الآن، وانتقلت من أيدي النخبة إلا أيدي الرواد المبتكرين؛ إذ أصبح بإمكان كلّ منا

أن يخوضَ غمار التحدِّيات، طالما توافرت لديه الأدوات التقنية اللازمة، وهكذا تحوَّلت المشكلاتُ إلى فرصٍ حقيقيَّةٍ، تقود إلى صناعات جديدة تحقق المزيد من الازدهار والإبهار. وانطلاقاً من مقولة «ستيف جوبز»: إنَّ «مهمَّة كلِّ رائد أن يضع بصمته على حائط الحياة»، فقد آن الأوان لتمكين جيل من الروَّاد المبدعين القادرين على تجاوز الأوضاع الراهنة وتحويل أحلامهم الجريئة إلى علامات مضيئة.

لحظات «كوداك» الفارقة

يقول «سليم إسماعيل» في كتابه «المؤسَّسات المطَّردة»: المؤسَّسة المطَّردة هي التي يتجاوز تأثيرها ومداها حجم موظَّفيها، بفضل توظيفها لأنظمة التشغيل الإلكتروني، وتمكين الموظَّفين، وتشغيل العملاء في إثراء أصولها ومحتواها، وذلك على العكس من المؤسَّسات النمطيَّة – مثل شركة «كوداك» التي عانت من كثرة موظفيها وتعدُّد عمليَّاتها وتعقيد إجراءاتها. ففي عام 2010، شيَّد «كيفن سيستروم» و«مايك كريجر» المتخرجان حديثاً من جامعة ستانفورد – مؤسسةً مطَّردة باسم «انستغرام» لتستثمر كاميرات الهواتف الذكيَّة عالية الدقَّة والوضوح، وتستحوذ على صناعة «التقاط وتخزين ومشاركة الصور والذكريات». وفي غضون عامين فقط، أعلنت شركة «كوداك» إفلاسها وانضمت شركة «انستغرام» وفريق عملها المكون فقط من 13 موظَّفاً إلى «فيسبوك» مقابل مليار دولار! فكيف لمؤسَّسة عريقة مثل «كوداك» التي روَّضَت صناعةَ التصوير لأكثر من مائة عام، وبلغ عدد موظفيها مائة وأربعين ألفاً، ووصلت قيمتها السوقيَّة إلى 28 مليار دولار، أن تفشل في توظيف التقنية الحديثة، وتنتهي بها الحال إلى الإفلاس؟! الإجابة ببساطة هي أنَّ «انستغرام» تبنَّت ثقافة المؤسَّسة المطَّردة ووظفت التقنية وحوَّلت العملاء إلى مزودي معلومات وخدمات.

مراحل التطوُّر المطَّرد

نحن نعيش في عالم تحكمه السرعة، والوفرة، والشموليَّة، وكنا نظن أن عقولنا ليست مُصمَّمَة لتتعاطى مع هذه السرعات والنطاقات الواسعة. من هنا بزغت

الحاجة إلى فهم أكبر واستيعاب أعمق لمراحل إحلال التغيير - أو بالأحرى لخصائص وآليَّات عمل المؤسَّسات المطَّردة. ولهذا قمنا بتطوير إطار علمي يحَدِّد «المراحل الستَّ للتطوُّر المطَّرد»، وهو عبارة عن سلسلة من الاستجابات المرتبطة بالتقدُّم التقني، أو هو بالأحرى خارطة طريق للتقدُّم التقني الذي يكشف الغطاء عن آلاف التحدِّيات والفرص.

1. المعالجة الرقميَّة

ينتج الإبداع عن عمليَّات التبادل والمشاركة التي تتمُّ بين بني البشر، فكلُّ ما يمكن أن يخضع للمعالجة الرقميَّة - أي يتمُّ ترميزه بالأرقام - هو قابل للانتشـــار، والتبـــادل، والتكاثر بسرعة الضوء. مثل هذا الانتشار يسير وفق نمط ثابت يسمَّى منحنى التطوُّر المطرد ففي حالة شركة «كوداك» أصبح من السهل توقُّع منحنى التطوُّر فيها بمجرَّد أن حلَّت أدوات التخزين الرقمي محلَّ عمليَّات التخزين المادي؛ الأفلام والصور التقليديَّة. وهذا ما ينطبق على جميع المجالات التي يمكن أن تخضع للمعالجة الرقميَّة مثل: علوم الأحياء، والطبِّ، والتصنيع، وغيرها. فعندما تخضع إحدى العمليَّات للترقيم، فإنها تكتسبُ قيمةً استثنائيَّةً على منحنى التطوُّر المطّرد.

2. المُخاتلة

هذه هي الفترة التي يتمُّ خلالها التطوُّر المطَّرد بشكل مستتر وغير ملحوظ. ويرجع ذلك إلى أنَّ مضاعفة الأرقام الصغيرة قلَّما تتمخَّض عن أرقام هائلة تثير الجدل وتعجز العين عن تجاهلها، فعندما تضاعفت إمكانات الكاميرا الرقميَّة الأولى لـ «كوداك» من 0.01 ميجابكسل إلى 0.02، ثمَّ إلى 0.04، ووصولاً إلى 0.08، لم تقوَ العين المجرَّدة للإنسان على رصد هذا التقدُّم - فهذه الأرقام كلُّها واحدة بالنسبة إلينا ما دامت لم تتجاوز الواحد الصحيح، ولكن بمجرَّد أن تتجاوز حاجز الواحد، عندها فقط نستشعر حجم التقدُّم الذي ينتقل بنا من حالة الخداع إلى حالة الارتباك.

3. الارتباك

تشير هذه المرحلة إلى بزوغ أداة تقنية تخلق سوقاً جديدةً وتُربكُ الكيانات القائمة؛ ولكن لأنَّ هذه المرحلة تتبع مرحلة الخداع، يصعب على المؤسَّسات ملاحظة وتقييم حجم الخطر الحقيقي الذي يهدِّد وجودهم. فقد كانت «كوداك» تتفاخر بوضوح الصور وسهولة الاستخدام التـــي امتـازت بها الكاميرا الرقميَّة، وتفاقم الوضع حين ركَّزت على الأرباح ربع السنويَّة لمبيعات الأفلام وملحقات التصوير وأدوات الطباعة فقط، وغفلت عن الثورة التقنية التي كان يقودها الروَّاد والمؤسَّسات المطَّردة. ولو أدرك رؤساؤها التنفيذيون أنَّ غضَّ الطرف عن تقلُّبات ومتطلَّبات السوق سيؤدِّي بهم إلى الإفلاس، لكانوا أعادوا النظر إلى معدَّل تقدُّمهم عبر منحنى التطوُّر الطردي منذ البداية. ومن هنا أصبحت «كوداك» مضرب المثل في التحذير من الطبيعة المُربِكة للتطوُّر المطَّرد؛ فإمَّا أن تنتبه وتُفسح لنفسك مجالاً في ركب الناجحين، أو تتجَمَّد في مكانك إلى أن يُزيحك الآخرون.

4. إلغاء النقود

تقوم هذه المرحلة على إزاحة عنصر المال أو النقود من المعادلة كلياً. فبالعودة إلى حالة «كوداك»، بدأت المؤسَّسة في الانهيار بمجرَّد أن انصرف المستهلكون عن شراء أفلام التصوير التي لا يحتاجونها في زمن الميجابكسل. فعلى حين غرَّة، تحوَّل واحد من أهم مصادر الدخل إلى خاصيَّة مجانيَّة ملحقة بجميع أجهزة التصوير الرقميَّة، وفي هذا يقول «كريس آندرسون» في كتابه «مجَّاناً»: «خير وسيلة لكسب المال في ظلِّ الوضع الاقتصادي الراهن هي منح الأشياء بلا مقابل».

فها هي «جوجل» تفتح أبوابها أمام الجميع وتتيح لمستخدميها الاستفادة من خدماتها مجَّاناً، لأنها تجني الكثير نظير كمِّ المعلومات التي تجمعها. وبالمثل، عَمَدَت مؤسَّسات كثيرة إلى انتهاج النهج ذاته؛ فأزاحوا عنصر البيع المباشر وطلب النقود من المعادلة، مثل «سكايب» التي سلبت المكالمات الهاتفية قيمتها النقديَّة، و«نابستر» التي جرَّدت صناعة الموسيقى من حق طلب النقود، وهكذا.

5. إلغاء المنتج

بعد إخراج العنصر المالي من المعادلة، تمت إزاحة المنتج ذاته، فبمجرَّد أن غزت الهواتف الذكيَّة – الملحقة بكاميرات تصوير عالية الجودة – الأسواق، خرجت أجهزة التصوير الرقميَّة من المنافسة إلى الأبد؛ فلا عجب أن تبدأ صناعة التصوير الرقمي في الاندثار، بعد عامٍ واحدٍ فقط من إصدار هاتف «آيفون».

6. التعميم

هذه هي المرحلة التي يتمُّ خلالها تحويل الماديَّات إلى جزيئات صغيرة يسهل طرحها عبر منصَّة رقميَّة بحجم هائل ينخفض بتكلفتها إلى الصفر. فمنذ عقدين، اقتصرت القدرة على التقاط ومشاركة الصور على الأثرياء ممَّن يسهل عليهم شراء الكاميرات الثمينة والتقاط وطباعة ومعالجة الصور، ومع ظهور التصوير الرقمي، أصبح في متناول الجميع تحديد الصور الجديرة بالطباعة، هذا إن احتاجوا إليها أصلاً – بعد ظهور موقع «فليكر» لمشاركة الصور، وبالتالي صار التصوير في متناول «العامة» وبشكل مجَّاني وسريع.

بعد معرفة مراحل التطوُّر الست، أصبح من السهل استيعاب كيف لمتوسِّط دورة حياة المؤسَّسات الكبيرة أن تنخفض من سبعة وستين عاماً – وفقاً للإحصاءات عام 1920 – إلى خمسة عشر عاماً فقط في وقتنا هذا. فمن شأن المراحل الثلاث الأخيرة أن تطيح بالمؤسَّسات وتربك الصناعات. والأهم من ذلك هو نتائج الأبحاث التي أجرتها «كليَّة بابسون للأعمال» التي تشير إلى أنَّ ما يزيد على 40% من المؤسَّسات القائمة اليوم ستختفي تماماً في غضون عشرة أعوام. فكيف لمؤسستك أن تصمد وتزدهر في هذا العالم المتقلِّب؟

التفكير الممتد

ما خصائص وسمات الرواد الاستثنائيين الذين نجحوا في توظيف التقنية في تدشين مؤسَّسات تقدر قيمتها بالمليارات وغيرت العالم جذرياً. من بين العديد

من الروَّاد، برز «لاري بيج» الذي استثمر مهاراته وقدرته على التفكير الكبير. منذ ولادته عام 1973 في ولاية «ميتشجن»، توَلَّد في داخله شغف أصيل تجاه نظم المعلومات. كلَّل «بيج» هذا الشغف بالسعي الحثيث، فحصل على شهادة في هندسة الكمبيوتر من جامعة «ميتشجن»؛ حيث ابتكر طابعة نافثة للحبر من أجزاء لعبة LEGO البلاستيكيَّة.

ثم التحق بجامعة «ستانفورد» للحصول على الدكتوراه. وفي خضم بحثه عن موضوع رسالته العلميَّة، قاده فضولُه نحو الخصائص الرياضيَّة للإنترنت؛ فتشارك مع زميله «سيرجي برين». وسرعان ما تمخَّضت هذه الشراكة عن مشروع بحثي قادهما بدوره إلى وضع معادلات البحث التي تحولت لاحقاً إلى «جوجل». لم يكمل «برين» و«بيج» سعيهما للحصول على الدكتوراه، بل تفرَّغا لتغيير الحاضر وصنع المستقبل، إذ نجحت اللوغاريتمات التي استخدماها في فتح منافذ المعلومات على مصراعيها وإتاحتها للجميع؛ حتى صار بمقدور الطالب الجامعي اليوم الحصول على معلومات كانت حكراً على الرئيس الأمريكي قبل ثمانية عشر عاماً مضت.

أبدع «بيج» في تطوير رؤية «جوجل» المستقبليَّة بشكل عبقري، الأمر الذي دفع بالمؤسَّسة إلى آفاق غير مطروقة جعلتها رائدة في مجالها وميزتها عمَّن سواها. ومن مقولاته المفضَّلة: «ارفُض المستحيل بطريقة صحيَّة ومنطقيَّة». فلا عجب إذاً أن تتضاعف ميزانيَّة البحث والتطوير السنويَّة حتى تجاوزت عشرة مليارات من الدولارات.

يرى «بيج» أنَّ السرعة هي سرُّ نجاحه وتفوُّقه. ففي ظلِّ التطوُّر متسارع الخطى، نجده حريصاً على تكليل رؤيته المستقبليَّة بنزوعه للمخاطرة المحسوبة كي لا يتخلَّف عن الركب. وقد اشتهر بدفعه للموظَّفين خارج منطقة الراحة ليخرجوا عن المألوف ويسبقوا التطوُّر؛ فمثلاً عندما استعان بـ «سيباستيان ثرون» لتطوير سيَّارة ذاتيَّة القيادة، أعلن «بيج» أنَّ المسافة القصوى المتوقَّع أن تقطعها هذه السيارة بمفردها هي 100000 ميل، وها هي السيَّارة اليوم تقطع

ما يزيد على 500000 ميل بفضل سياسته التحفيزيَّة. وعندما أرادت «جوجل» تدشين خدمات الترجمة الفوريَّة، استعان بالباحثين وسألهم إن كان بمقدورهم وضع برمجيات تسمح بالترجمة بين أيِّ لغتين على نحو يناهز الترجمة البشريَّة. سخرَ الباحثون منه في البداية، لكنه لم يأبه وأقنعهم بضرورة المحاولة.

والآن، أصبح بإمكاننا أن نترجم بين أكثر من 64 لغةً مختلفة - مجَّاناً. يمتاز «بيج» بالإقدام ورفض الواقع ومراودة الأحلام الجريئة، ويقول: «يعتقد الكثيرون أنَّه كلَّما ارتفع سقف طموحاتنا الجريئة زادت معها أخطاؤها وإخفاقاتنا، ولكن الأمر ليس كذلك؛ فإن فشلت في تحقيق حلمك الجريء، فإن هذا لن يمنعك في أن تحلم من جديد، وفي كل يوم وليلة، وهذا هو جوهر التفكير واسع النطاق؛ فالأحلام لا تقتلها الأخطاء ولا تَحُدُّها الآفاق.

التعهيد الجماعي

«جيف هاوي» هـــو أوَّل من ابتكر مصطلـح التعهيد الجماعي أو التعاوني، وهو يشير إلى ظاهرة تجلَّت أخيراً وتقوم على مبدأ الاستفادة من حكمة الجماهير وخبرات الأفراد للحصول على خدمات، وأفكار، ومعلومات تحتاج إليها المؤسَّسات. وعادة ما تتمُّ هذه العمليَّة عبر الإنترنت أو من خلال منصَّات اجتماعيَّة مفتوحة المصدر - في مقابل المنصَّات التقليديَّة من الموظَّفين والمموِّلين - بحيث تُسند مهمَّة ما إلى إحدى المنصَّات ثمَّ يتعهَّد القائمون عليها أو مستخدموها مـن أفراد المجتمع بتوفير الخدمات أو المعلومات اللازمة. تمتاز هذه الظاهرة بتنوُّعها وتعدُّد أنماطها وتزايد تطبيقاتها يوماً تلو الآخر، ولكي نستوعبها على نحو أفضل، علينا أن نتناول فيما يلي النمطين الأكثر شيوعاً في عالم التعهيد الذكي:

1. تعهيد المهمَّات

يقصد بهذا النمط الاستعانة بشخص أو فئة من الناس، وعبر منصَّة ما لإنجاز بعض المهمَّات بالإنابة عنك. وفي أغلب الأحوال يدفع المستفيد مقابل الخدمة،

بشرط تحقيق كل أو بعض النتائج المرجوَّة، وفي أحيان أخرى تُحدَّد تكلفة كلِّ مهمَّة مسبقاً، أو تُطرح التكاليف للمنافسة بين المتعهدين بهدف الوصول لأفضل سعر. وتتنوَّع المهمَّات من حيث الحجم؛ فمنها الصغير ومنها الكبير. المهمَّات الصغيرة عبارة عن أعمال مُجَزَّأة تستطيع كل منها أن تحلَّ مشكلة صغيرة، أو تُسهم كلها مجتمعة في حلِّ مشكلات أكبر وأكثر تعقيداً. والسؤال الأهم الذي يجب طرحه قبل اختيار نمط التعهيد هو مدى قابليَّة المهمَّة للتجزئة إلى وحدات صغيرة. أمَّا المهمَّات الكبيرة فهي تميل إلى التعقيد ولا تقبل التجزئة؛ ومن ثمَّ فهي تتطلَّب نوعاً من التخصُّص، والحنكة، والتمرُّس للخروج بأفضل النتائج، وهناك العديد من المؤسَّسات التي تسمح بتعهيد المهمَّات ومن أبرزها موقع: Freelancer.com.

كما يمكننا زيارة موقع www.AbundanceHub.com لتصفُّح المزيد من المواقع وتعلُّم كيفيَّة استخدامها.

2. تعهيد الأصول الإبداعيَّة/ التشغيليَّة

الأصول هي كلُّ ما يشكِّل قيمة في مجال عملك. وتنقسم إلى أصول إبداعيَّة وأخرى تشغيليَّة. تشمل الأصول الإبداعيَّة التصميمات والشعارات، ومقاطع الفيديو، المواقع الإلكترونيَّة، وخطط الإعلان والتسويق. ومن أشهرها نموذج www.Tongal.com الذي يصمِّم الدعاية التلفزيونيَّة والشبكيَّة في غضون أسابيع وبتكلفة أقلَّ من مؤسَّسات الدعاية التقليديَّة. أمَّا الأصول التشغيليَّة فهي متطلَّبات العمل التي تضمن بقاءه وفاعليَّته. فإن كنت تدير مؤسَّسة برمجيَّات، فإنَّ أصولك التشغيليَّة تتضمَّن اللوغاريتمات الداعمة، وقاعدة البيانات، والتصميمات الفنيَّة والتقنيَّة، وتطبيقات الخوادم، وغيرها.

وفي هذا السياق ليس هناك نموذج أفضل من www.topcoder.com الذي يجمع ما يزيد على ستمائة ألف شخص ما بين مبرمجين، ومصمِّمين، ومديري قواعد بيانات يتلهَّفون لتوظيف خدماتهم وخبراتهم في حلِّ أعقد مشكلاتك. وفي حين أنَّ لكلٍّ من مواقع التعهيد الاجتماعي قواعده وأساليب

استخدامه الخاصَّة، إلا أنَّ هناك عدة ممارسات تنطبق على جميع الحالات، وتساعد على تحقيق أفضل النتائج:

* كن دقيقاً وواضحاً ومحدَّد السياق؛ فلا تتوقَّع من المتعهدين الخارجيين أن يستوعبوا غايتك ويفهموا سياستك قبل أن تبذل جهداً خارقاً في الإفصاح. اشرح السياق الكلِّي للمهمَّة كي تتكوَّن لديهم صورة شاملة، وأتِح لهم المعلومات اللازمة كي يلمُّوا بكل جوانب المشروع.

* قيِّم المشاركين مسبقاً لتتجنَّب الفشل. اختبر سرعة الأداء ودقَّة التنفيذ وكفاءة المنتج النهائي قبل توكيل المهمَّات. فإن كنت تسعى لتصميم مائة شعار لشركتك، فبدلاً من اختيار مُصمِّم واحد ليتولَّى المهمَّة بأكملها، اختر خمسة أو ستَّة مصمِّمين ليعمل كلٌّ منهم على تصميم شعار واحد أو اثنين كي تقيس سرعتهم وتُقيِّم أداءهم، ثمَّ تختار الأفضل من بينهم.

* امنحهم المساحة الكافية كي يبدعوا ويتجاوزوا توقُّعاتك. تقبَّل الأفكار الجريئة و«الجنونيَّة» لتقفز بعلامتك التجاريَّة إلى آفاق جديدة، وتجنَّب أساليب تنفيذ الأعمال المعهودة لتضفي شيئاً من التجديد والحيوية الجمالية على مؤسَّستك.

بناء المجتمعات

يقصد بالمجتمعات في هذا السياق هؤلاء الأفراد وتلك الجهات التي من الممكن أن تربطك بهم علاقات عمل، وتنقسم إلى نوعين:

1. **مجتمع الهواة**: وهو مجموعة من الشغوفين المُلتفِّين حول غاية سامية والراغبين في التضحية بوقتهم وجهدهم في سبيل الإسهام في المشروعات التي تثير شغفهم.

2. **المجتمع التقني**: وهو مجموعة من الفنيين الذين يحرِّكهم الفضول تجاه تقنية بعينها (كالطباعة ثلاثيَّة الأبعاد أو البيولوجيا التركيبيَّة مثلاً)، وهم يتضافرون لتبادل الخبرات والمعلومات والتقنيات والنتائج.

يتمخَّض مثل هذا التعاون عن إمكانات وطاقات جامعة وقادرة على إتمام المهمّات وحلّ المشكلات بسرعة فائقة وجودة عالية تعجز عنها كل الجهود الفرديَّة، فكيف تؤسِّس مجتمعاً مفيداً ومتعاوناً ومبدعاً؟ إليك هذه الخطوات.

الهويَّة: غايتك السامية

ينضمُّ الأفراد إلى المجتمعات بهدف تعزيز هويَّتهم وتمتين مواطن قوَّتهم. ابدأ بتحديد واستقطاب عشيرتك وأبناء قبيلتك التقنية. اكتب عبارة ملهمة تعكس هدفك ورؤيتك وضعها في مكان بارز عبر موقعك الإلكتروني، ثم التزم بهذه الرؤية كي تعكس مصداقيتك والتزامك، فالمبادرون الخيرون والمبدعون بحاجة إلى معرفة هويَّتك وغايتك كي ينضمُّوا إليك دون تردُّد، وعليك لتحقيق ذلك أن تدع شغفَك يسطعُ أمام الجميع.

1. تصميم بوابة المجتمع

لا تهدر الوقت في تصميم البوابة الأروع على الإطلاق؛ ابدأ بتصميم بسيط وجذَّاب وجدير بالتجربة، ثم أضف التعديلات والتجديدات اللازمة لاحقاً. يقول «ريد هوفمان» مؤسِّس موقع LinkedIn: «إذا لم تخجل من الإصدار الأوَّل لمنتجك أو موقعك، فقد تأخَّرت كثيراً في إصداره!» لا شكَّ في أنَّ المظهر الخارجي هو أحد عوامل النجاح، ولكنَّ الأهمَّ هو منح الأفراد منصَّة التقاء وقناة لتبادل الحوار المثمر.

2. الاستطلاع

لا بدَّ أن تتوافر للجميع سهولة وسرعة التنقُّل بين محتويات الموقع. كذلك لا بدَّ من وجود التعليمات التي تضبط السلوك والإرشادات التي توجِّه المستخدم إلى الطريقة المثلى للاستفادة منه؛ فليس هناك ما يجبر المستخدمين على زيارة موقعك المعقَّد وهناك بدائل لا تحد ولا تحصى له. فمثلاً: أول ما تراه عيناك على موقع DIY Drones – وهو مجتمع خاص بهواة الطائرات بلا طيَّار – هو عبارة «مرحباً

بك في مجتمعنا» متبوعة مباشرةً بتعليمات استخدام الموقع، والأهمُّ من ذلك هو الصندوق الذي ينشر عبارة «عضو جديد بالموقع - من أين أبدأ؟» والذي يعتبر نقطة الانطلاق لبدء رحلة الاستكشاف.

استراتيجيَّات الالتزام

إن كان الأفراد يلتحقون بالمجتمعات لشحذ «الأفكار،» فإنَّ «المشاعر» هي سرُّ بقائهم. ولكن تتفاوت تلك المشاعر من حيث الأهميَّة ليأتي على قمتها «الالتزام». مشاعر الالتزام تجاه غاية ما، هي التي تدفع الناس نحو تبادل الأفكار والخبرات والتعاون المثمر، وبإمكانك أن تكسب التزام مجموعتك تجاه مجتمعك وغايتك عبر هذه الاستراتيجيَّات.

* **السمعة:** تعتبر أساليب التقييم المختلفة - بما في ذلك لوحات التصنيف والقيادة - من أهم مولِّدات الالتزام. وإيماناً منها بهذا المبدأ، ترفض الكثير من مؤسَّسات البرمجة والتطوير توظيف الأعضاء الجدد إن لم يكونوا مصنَّفين في موقع TopCoder - وهي منظمة تدير مسابقات البرمجة، أي إنَّ التقييم المُعلَن ولوحات التصنيف من أهمِّ الأدوات التي تولِّد التزام الأفراد تجاه أدائهم وتشحذ طاقتهم لتحقيق أداء أعلى وتصنيف أفضل. تعتبر هذه اللوحات إحدى وسائل تمييز مَواطن الخبرة بين أفراد المجتمعات وخلق «سمعة» طيِّبة للجديرين منهم؛ فليست هناك وسيلة لتحقيق الالتزام أفضل من السمعة الطيِّبة.

* **المواجهة:** لا توجد وسيلة لتوليد مشاعر الالتزام الحقيقيَّة أفضل من المواجهة، فإن عجزت عن جمع أفراد مجتمعك تحت سقف واحد، فبإمكانك أن تجمعهم عبر العالم الافتراضي. اجعل موقعك منصَّة للنقاشات المنظَّمة والحوارات المدروسة. حدِّد الموضوع، وضع القواعد، وارسم الحدود الخاصَّة بكلِّ نقاش كي تتجنَّب الخلافات وتضارب الآراء، وتبدي احترامك الشديد لوقتهم الثمين.

* **التحدِّي**: تُعتبر التحدِّيات والمنافسات من أهمِّ محفِّزات التلاحم والالتزام بين أعضاء المجتمع – سواء من خلال جائزة تحفيزيَّة، أو مشروع جماعي، أو مناظرة علمية أو فنية. أضف عناصر الإثارة من خلال تحديد جدول زمني صارم وبعض القواعد التي تتطلب تفاعلاً دائماً من جانب الأعضاء؛ مثل أن يحصل مشروع ما على عدد معيَّن من المشاهدات كي يُقبل في المنافسة.

* **العناصر المرئيَّة**: الشبكة العنكبوتيَّة أداة بصرية ومرئيَّة، ولذا فإن تجاهُل هذه الحقيقة لن يضرَّ أحداً سواك، إذ يتوقَّع أعضاء المجتمع قدراً من البهجة والعناصر الجمالية والمدخلات المكتوبة والمسموعة، لأن المُدخلات المرئيَّة تمتاز بقابليَّتها للمشاركة والتبادل وسهولة التداول، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

* **كن حلقة الوصل**: باعتبارك القائم على المجتمع، فبالطبع سيكون لك منفذ للاطِّلاع على هوايات وأنشطة أعضائه. يمكنك توظَيف هذه الميزة في إضفاء قيمة، وتعميق الأواصر الفكريَّة والمهنية بين الأعضاء، وشحذ التزام الفرد تجاه المجموع من خلال جمع ذوي الاهتمامات والعقول المتقاربة. قدم بعضهم لبعض، ثمَّ اقترح موضوعاً للنقاش يسمح بتعبير كلٍّ منهم عن مشاعره ومكنون ذاته.

3. انتقاء الأعضاء

أثبتت الأبحاث أنَّ أوائل الملتحقين والمنتمين هم الأكثر إخلاصاً، ودعماً، واستمراراً وحماساً. انتق الأعضاء العشرة الأوائل بحرص شديد؛ فأنت بحاجة إلى الكمِّ قبل الكيف، ولا تريد غثاءً كغثاء السيل. يقول «ريتشارد ميلنجتون» – مؤسِّس مجتمع Fever Bee الاستشاري: «كلَّما زاد حجم المجتمع، قلَّت نسبة المشاركة، ويرجع ذلك إلى زيادة الأعداد لدرجة تسلب المؤسِّسين القدرة على التفاعل مع الأعضاء الأكثر انتماءً ومشاركة. فأن تحظى بساعة واحدة يومياً من وقت وخبرة مائة من الأعضاء الشغوفين خير لك من أن تهدر وقتك في إيقاظ آلاف النائمين».

4. الاستقطاب والانتشار

من بين وسائل الدعاية والانتشار المتعدِّدة، ما زالت أساليب «الثرثرة» التقليديَّة تستحوذ على نصيب الأسد. أتِح المجال لمتابعيك ليتحدَّثوا عن مهمَّتك وجهودك. فحين أرادت مؤسَّسة «Local Motors» الانتشار وجذب المتابعين، شرع فريقها في زيارة وتصفُّح المواقع والصفحات التي يتردَّد عليها مصمِّمو السيَّارات. يقول رئيس المؤسَّسة «جاي رودجرز»: «كنَّا نقول للمصمِّمين: نحن بصدد تصنيع سيَّارة من تصميمكم أنتم؛ فما رأيكم؟ هذا ما كنَّا نفعله ببساطة. وهذا أشعل الشرارة الأولى. اطلب وأفصح وأوضح، ثم اترك الآراء والأفكار تتوهَّج وتزدهر؛ لتنتشر».

5. المصداقيَّة

تُبنى المجتمعات الناجحة على الصراحة والشفافية، فإن كنت تنوي تحقيق الكسب المادي من خلال مجتمعك، فأعرِب عن نيَّتك وصارح أعضاء مجتمعك، ولكي تضمن ولاء الأعضاء في هذه الحالة، لا بدَّ أن ينالوا نصيبهم من المكاسب. حتَى وإن كان مجتمعك لا يقدِّم المنتجات الماديَّة القابلة للبيع، فهو على الأقل سينمِّي الخبرات – وهو كسب جدير في حدِّ ذاته، والأهمُّ من ذلك أن هذه الخبرات يمكن أن تكون مصدراً للكسب المادي من خلال إصدار الملخَّصات، والكتب والمحاضرات الإلكترونيَّة، والمدوَّنات الصوتيَّة.

جلاكسي زوو: نموذج لمجتمعات الهواة

في عام 2007، وبينما كان يسعى للحصول على درجة الدكتوراه في الفيزياء الفلكيَّة من جامعة أوكسفورد، عمد «كيفن شوانسكي» إلى رصد المجرَّات اللبنيَّة ضمن «مسح سلوان الرقمي للسماء»، وهو مسح فلكي يتمُّ باستخدام التصوير الطيفي لقياس أطياف المجرَّات. وتعتبر المجرَّة اللبنيَّة مجرَّة انتقاليَّة، أي إنّها الرابط المفقود ونقطة التحوُّل بين المجرَّة الفاعلة التي تُسهم في تكوين النجوم من ناحية،

وبين المجرَّات الخاملة من ناحية. يهدف مسح سلوان إلى تقديم رؤية كونيَّة واسعة النطاق – وذلك بتصوير ما يزيد على ربع السماوات المرئية وجمع البيانات وإجراء الاستقصاءات – أملاً في كشف الغموض حول الإطار الهيكلي للكون. على هذا الأساس، وخلافاً لمن سبقوه من علماء الفلك، لم يكتفِ «شوانسكي» بالتقاط بضعة آلاف من الصور الداعمة لبحثه ودراسته، بل جمع ما يقرب من مليون صورة. ولكن لم تكن حتَّى أفضل الأجهزة والحواسيب في ذاك الوقت قادرة على رصد المجرَّات اللبنيَّة. فالعين المجرَّدة وحدها هي التي تستطيع ذلك.

تفرَّغ «شوانسكي» للعمل لساعات طوال ولأيام عديدات، تمكن خلالها من فحص خمسين ألف صورة، واستخلص منها بعض النتائج ونشر عدَّة أبحاث، ولكن لم تكن هذه نهاية المطاف بالنسبة إليه؛ فقد كان حالماً وطموحاً وعنيداً. تساءل شوانسكي: «ماذا لو نجحت في فحص الصور المليون كاملة، ألن يكون ذلك رائعاً؟!» وفي أحد الأيام باغتته – وهو يحاور زميله الفلكي «كريس لينتوت» – فكرة مذهلة؛ إذ قررا نشر باقي الصور على أحد المواقع الإلكترونيَّة. يقول شوانسكي: «افترضنا أنَّه ربَّما يكون هناك بعض الأشخاص المهتمِّين بهذا الشأن والراغبين في تقديم يد العون عبر الفضاء الإلكتروني». وفي غضون أسبوعين، تحوَّلت الفكرة إلى ما يعرف الآن بـ Galaxy Zoo، وهو من أوائل المواقع العلمية القائمة على مشاركة المتطوعين والمتعهدين الخيرين. أعلن العالمان عن تدشين الموقع عبر تصريح صحفي. وفي غضون ساعات، استطاع المشاركون أن يفحصوا ويصنِّفوا عدداً من الصور تجاوزت تلك التي فحصها «شوانسكي» في أسابيع، ومع نهاية اليوم الأول، وصل عدد الصور المفحوصة إلى سبعين ألف صورة في الساعة الواحدة.

التفَّ «شوانسكي» وزملاؤه حول غاية سامية نجحت في اجتذاب الملايين في ساعات، وفي هذا يقول: «تهافت الناس على الموقع انطلاقاً من رغبتهم في الإسهام بشكل عملي وواقعي في استكشاف الكون والعالم الذي يعيشون فيه. لقد كان الموقع بالنسبة إليه مصدراً للفخر وأداة لترك بصمتهم على عالمهم». فلا عجب

إذاً أن يستقطب الإصدار الأوَّل للموقع ما يزيد على مائة وخمسين ألف مشارك نجحوا في تصنيف خمسين مليون مجرَّة، في حين اجتذبت الإصدارات اللاحقة أكثر من ربع مليون مشارك ليصل عدد المجرَّات المصنَّفة إلى ستَّة ملايين! وبذلك تحوَّل الموقع الذي تغير اسمه لاحقاً إلى Zooniverse – إلى منصَّة متخصصة في استضافة المشروعات العلميَّة التي تفتح أبوابها لجميع الشغوفين، وليس للمختصِّين فحسب. وهذه واحدة من أهمِّ مزايا الشبكة العنكبوتيَّة: فأيَّاً كانت غايتك، فإنك بالتأكيد ستجد من يشاركك حلمك في هذا العالم الواسع والفضاء الشاسع، بشغف منقطع النظير.

المنافسات التحفيزيَّة

المنافسات الحافزة هي أداة الرائد القائد لحلِّ المشكلات، وخوض التحدِّيات، وتحقيق الإنجازات. حدِّد هدفاً جليَّاً، ومنطقيَّاً، وقابلاً للقياس، ثمَّ قدِّم مكافأة مغرية ينالُها من يُبادر ويحقق الهدف بالشكل المطلوب ووفقاً لمعايير محددة مسبقاً. أهمُّ ما يميِّز هذا النوع من المنافسات هو تجرُّدها من العنصريَّة ومعايير التمييز العقيمة. فعمر الشخص، وجنسيَّته، ودراسته من عدمها، وتخصُّصه كلُّها اعتبارات لا تسمن ولا تغني من جوع في هذا العالم المفتوح؛ حيث يتم تقييم الناس – من كل الأجناس – من خلال أدائهم وعطائهم فحسب، وكلَّما ازدادت أعداد المشاركين، حصلت على نتائج أفضل وأكثر تنوُّعاً. كن مرناً في تحديد الجدول الزمني، وتقبَّل الرأي الآخر، ورحِّب بالأفكار وثمِّن الابتكار. فلا ضير في التنازل عن قدر من التحكُّم وفرض السيطرة في سبيل الحصول على حلول خارج الصندوق من لاعبين استثنائيِّين.

يظن بعض الناس أنَّ «تشارلز ليندبرج» استيقظ ذات صباح وقرَّر فجأة أن يجتاز المحيط الأطلسي، من دون أن يدركوا أنَّ مغامرته تمت في المقام الأوَّل بهدف الحصول على جائزة «أورتيج» وهي جائزة ماليَّة قيمتها 25000 تُمنح لمن ينجح في السفر بمفرده من باريس إلى نيويورك، أو العكس، وهي مسافة تتجاوز ثلاثة

آلاف وستمائة ميل، في طائرة أحاديَّة المقعد والمحرِّك. وبفضل هذه التجربة كان «ليندبرج» رغم كونه الأقلَّ تأهيلاً من بين المتسابقين – هو أوَّل شخص، عبر تاريخ الإنسانيَّة، ينطلق من نيويورك ليصل إلى باريس في اليوم التالي مباشرة، في رحلة استغرقت ثلاثاً وثلاثين ساعة وثلاثين دقيقة. تصدَّرت هذه المنافسة التحفيزيَّة عناوين الأخبار وأثارت فضول الرأي العام وتمخَّضت عن بزوغ عصر صناعة جديدة وهي الملاحة الجويَّة، والتي تقدر قيمتها اليوم بأكثر من 300 مليار دولار.

خُلقنا لنغامر ونبادر

التحدِّيات هي أثمن كنوز عالمنا الذي يشهد بزوغَ وتزايدَ أعداد الشغوفين بخوض الصِّعاب وتذليل العقبات. فلم يعد هناك ما يعوق تحقيق الإنجازات وتغيير العالم في ظلِّ الواقع الرقمي الذي نعيشه. ورغم ذلك، علينا ألا ننسى أنَّ الوفرة التي نطمح إليها ليست تقنية بحتة؛ فالتقنية لا تقوى وحدها على تحقيق الرخاء وإحلال التغيير، فالأمر – كل الأمر – مرهون بنا نحن؛ فلكي نصنع عالماً رائعاً، لا بدَّ من أن تتضافر جهودُنا في الإقدام واقتحام المستقبل المُشرق الذي ينتظرنا، واضعين نُصب أعيننا أننا: «خُلقنا لنغَيِّر الواقع ونصنع المعجزات ونهزم المستحيل، وليس أمامنا غير ذلك من سبيل».

